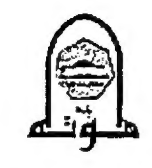




جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية

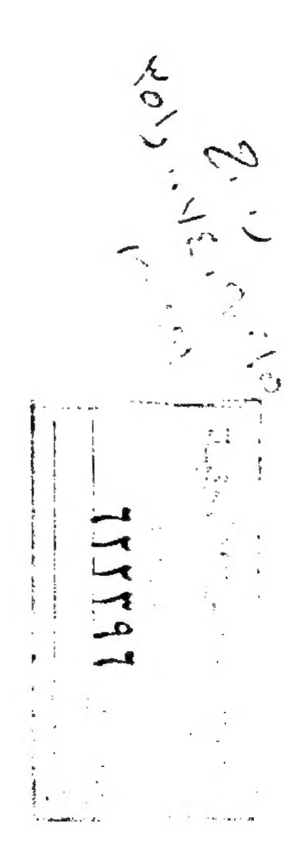
إعداد الطالب
يوسف أمين المحاسنة

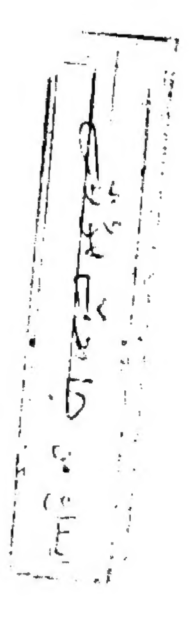
إشراف
الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة, 2005

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب يوسف أمين المحاسنه الموسومة بـ:-

" أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية "

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. زياد المعشر		2005/7/28	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحاده		2005/7/28	عضواً
أ.د. علي العضايله		2005/7/28	عضواً
معالي أ.د. أمل الفرحان		2005/7/28	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهداء

الـــى والدتي ووالدي الذين أوقدوا في صدري منارات العلم، وقذفوا في قلبي سـبل الـنجاح أقـبل أياديهما الطاهرة، وأتضرع الى الله العلي القدير أن يشملهما بتوفيقه ورعايته، وأن يمد في عمرهما ويقدرني على نيل رضاهما ما حييت.

الـــى الذي أشد به أزري...أخي محمد، إلى رفيقة دربي الغالية...أم إبراهيم حفظها الله تعالى، إلى معيني في قادم الأيام...ولدي إبراهيم

إلـــى الغاليات أخواتي وأزواجهن وأولادهن، وإلى كل من يحمل نحوي مشاعر نبيلة وكافة الأصدقاء والزملاء والزميلات.مع كل الاحترام والتقدير.

يوسف أمين المحاسنه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل الذي وفقني و أعانني على إتمام رسالتي هذه، كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل زياد يوسف المعشر، الذي أكرمني بالأشراف على رسالتي،فكان لي نعم المعين، لم تضق نفسه ذرعا بهفواتي وعثراتي،سائلا الله العلي القدير أن يمتعه بثوب الصحة والعافية.

كما اقدم الشكر والعرفان إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، لتظل ملاحظاتهم وتوجيهاتهم نقاطا مضيئة أركن اليها الان وفي قابل الأيام، كما اقدم شكري لأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم السديدة.

والشكر موصول لكل من ساعدني وأزرني طيلة مراحل دراستي، وأخص بالذكر عطوفة الأستاذ محمود جراد النعيمات، والمهندس خالد الطراونة والأنسة بيان الزريقات، والسيدة جاكلين مسنات، والسيد يوسف الثنيان، والسيد محمد العضايلة والسيد حسام العكايلة، والسيد عدنان المجالي، والسيد أحمد الصرايرة، والسيد محمد القطامين وكذلك زملائي معتصم أبوشتال، عمرالغويري، ماجد البراك، سلمان المهايرة، ايهاب السقرات، سامرالتويجر، صخرالمحيسن، عاهد السعودي.

والى كافة زملائي وأصدقائي، جزاهم الله جميعا خير الجزاء، وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

يوسف أمين المحاسنه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الأشكال

٦٢٢٣٩٦

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملخص

أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية

يوسف أمين المحاسنه

جامعة مؤته،2005

تهـدف الدراسـة الـى الـتعرف على أثر مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافـأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دافعية العمل لدى الإدارة العلـيا فـي مركز الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير اسـتبانة لغـرض جمع البيانات، وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (450) فـرد، وقـد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.10) لتحليل البـيانات، واسـتخدمت الأسـاليب الإحصـائية الوصـفية للإجابـة عـن أسئلة الدراسـة، وتحلـيل الانحـدار المـتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار فرضياتها .

وأظهـرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدراسة المستقل مصـادر قوة القائد في المتغير التابع الدافعية للعمل، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصـائية لمصـادر قـوة القـائد ودافعـية العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة، المستوى الوظيفي) .

وأوصـت الدراسـة بضـرورة تعرف القادة الإداريين على مصادر القوة التالية (قـوة المكافـأة، القـوة القانونية، قوة المعرفة) التي من شانها أن تزيد من دافعية العمـل، والابتعاد عن تلك المصادر والمتمثلة بقوة الإكراه التي من شانها أن تؤثر سلبا في دافعية العمل لدى تلك القيادات، وبالتالي إحباطهم و إحجامهم عن المساهمة الإيجابية في العمليات التنظيمية المختلفة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Abstract

Effect Of Sources of the Leader's Power on Work's Motivation For The Higher Administration at Jordanian Ministries center

Yousef Ameen Al-Mahasneh

Mu'tah University, 2005

The study is aiming at recognizing the effect of the sources of the leader's power (Coercive Power, Reward Power, Legitimate Power, Expert Power, Referential Power) on the work motivation at Jordanian ministries center.

To achieve the aims of the study, a questionnaire was designed ,developed and distributed among (450) members. The statistical package for social science (SPSS.10) was used to analyze the data of the questionnaire depending on the descriptive statistics, to answer the questions of the study. Regression analysis was also used to test the hypothesis.

The study has reached the findings that there is a significant statistical effect for the independent variable, sources of leader's power on the dependent variable(work motivation).also, there are significant differences of the perception of the managers on the sources of the leader's power and work's motivation, attributed to demographic variables (sex, age, educational level ,experience, position level).

The study recommended that the administrative leaders should be introduced to the following sources which would enhance work motivation: Reward Power, Legitimate Power, and Expert power and be dissuaded from the Coercive Power which would negatively affect work motivation for these leaders and hence frustrate them and make them refrain from positively contributing to the organizational development.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1مقدمة:

أوجـد الخالق عز وجل منذ بدء الفطرة نظاما إداريا محكما، يكفل ديمومة الحياة فـوق هـذه المعمورة إلى أجل مسمى، وأبدع لكل مكنونة في هذا الكون نواة نظام ترعى شؤونها العملية وفق أسس مميزة ومستقرة.

كمـا أن أمـور المخلوقـات البشرية لم تترك عبثا بل نظمت بهدي من التعاليم السـماوية، وبموجب إدارات معينة تعاونت مختلف المجتمعات على تصميمها سعيا لتحقيق غاياتها الحياتية عبر العصور التاريخية المتلاحقة.

وممـا لا يدعـو للجدل أن التنظيمات الإدارية لهذه الكيانات الاجتماعية تستوجب ظهـور قـيادات إدارية تتولى تدبير وتصريف شؤون المواطنين فيها، وقوام الأمور الإنسانية في هذه المجتمعات لا يصلح ما لم تدرها قيادات إدارية فعالة.

يلقـى العنصـر البشـري اهـتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضـر؛ نظـرا للدور الذي يلعبه في حياة المؤسسات من حيث نجاحها و فعاليتها ومـن ثـم بقاءها، وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكـثر تغـيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة.

ولكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافهـا وضـمان اسـتقرارها فـي الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيه قيادة سليمة وحكـيمة تسـتطيع حفـزهم، والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والتي تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة.

كمـا أن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القـيادة، ويتمـثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

للعمل باتجاه معين وفعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهما وطرقا حافزة كما يتضمن إدراكا للحقيقة القائلة" بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات".

2.1 مشكلة الدراسة:

يمثل القائد الإداري عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الإدارية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحاضر هي صعوبة توفر القائد الإداري الفعال .

وعلى الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام في بنيته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على الثقافة التنظيمية لمؤسساته وعلى الأدوار المتوقعة لقياداته ومستوياته الإدارية الأخرى فان الرؤية ما زالت غير واضحة لطبيعة هذه القيادات من حيث تأثير مصادر قوتها في دافعية العمل.

وتدور مشكلة الدراسة في أن عدم توفر القائد الإداري الفعال والتعرف على مصادر قوته في دافعية العمل؛ قد تؤدي الى مواجهة المنظمات للكثير من الصعوبات،التي قد تكون سبباً رئيساً في فشل المنظمة وعدم تحقيقها لأهدافها.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر مصادر قوة القائد على دافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية آخذة بعين الاعتبار تحقيق ما يأتي :

1. تكوين إطار نظري للتعرف الى متغيرات الدراسة مصادر قوة القائد ودافعية العمل لدى القيادات الإدارية.
2. التعرف الى الأهمية النسبية لمصادر قوة القائد في الوزارات الأردنية المبحوثة من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
3. التعرف إلى الأهمية النسبية لابعاد دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية المبحوثة من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
4. إمكانية التوصل إلى نتائج، والقيام بتحليلها ومناقشتها لتقديم توصيات ومقترحات، تهدف إلى رفع مستوى الدافعية لدى الإدارة العليا.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4.1 أهمية الدراسة :

تعـد القـيادة الإدارية المحرك الأساسي لفعالية أي تنظيم إداري؛ وذلك لأن القـائد هو من يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه؛ لتحقيق الأهـداف المطلوبة،ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المديـر بل أيضاً عن طريق التابعين الذين لهم دور هام جداً في نجاح القيادة والمنظمة ككل .

لذا أصبحت القيادة في وقتنا الحاضر المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم وأصبح يحتل حيزا بارزا في معظم الأدبيات الإدارية،وتجدر الاشارة بان الدراسة تستمد اهميتها من خلال:

1. محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن محدودية اختبار اثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية – في حدود علم الباحث – .
2. تخـدم هـذه الدراسـة الـوزارات التي سوف تبحث بما يمكن أن تقدمه من معلومـات عـن مصـادر قـوة القائد، ومستوى دافعية العمل لدى القيادات الإدارية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في البيئة الأردنية.
4. تعتبر هذه الدراسة مرجعا هاما للأكاديميين في موضوعي مصادر قوة القائد ودافعية العمل لدى الإدارة العليا في مركز الوزارات الأردنية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 القيادة:(Leadership)

1.1.2 المفهوم والأهمية :

وهي في اللغة من القود نقيض السوق :فهو من أمام والسوق من الخلف وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد . ومنها القياد: الحبل الذي تقود به شـيئا. ويقــال انه لسلس القيادة وأعطيته مقادي أي انقدت له واقتادها لنفسه وقادها لنفسه وغيره والقيادة مصدر القائد(الفيروزأبادي،1997).

وتعنـــي الانقياد والخضوع وفي حديث علي : قريش قادة ذادة : أي يقودون الجيوش وهو جمع قائد(ابن منظور،بلا).

وتعرف القيادة اصطلاحا بأنها: "العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم إذ ينجم عن هــذه العلاقــة ظهــور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاهها"(الطويل،169:2002).

وتتمــثل القــيادة الإداريــة فــي توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن(الحلو،212:1983).

لقد تعددت التعريفات التي تناولت القيادة الإدارية، فمنهم من عرفها على أنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة "(661: 1980، Harold).

وهــناك من عرفها على أنها"قدرة تأثير شخص ما على الآخرين،بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية،ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونــه معــبرا عن آمالهم وطموحاتهم،مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا،فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه،وتحقــيق الــتجانس فيما بينهم،وإقناعهم بان في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم"(القريوتي،181:2000).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتعــرف إدارة الخدمـــة المدنية بالولايات المتحدة القيادة بأنها"التأثير الفعّال علـــى نشـــاط الجماعـــة وتوجـــيهها نحـــو الهـــدف، والســـعي لبلوغ هذه الهدف " (درويش وتكلا،1980:408).

وعرفــت القـــيادة ايضـــاً بأنها "عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثـــر علـــى سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما وأنه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير"(المغربي،1993:139).

أمـــا جيـــن وروبـــرت(Jane&Robert) فقد عرفا القيادة على "أنها النشاط الإداري لتعظـــيم الإنتاجـــية وتنشـــيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا"(Holt،1993) .

وعرفـــت القـــيادة كذلك بأنها" عملية التأثير على الآخرين من اجل تنفيذ الأهداف التنظيمـــية على اعتبار أن القيادة هي أساس وظيفة الإدارة وأن السبب في أن الناس يقبلون تأثير القائد هو امتلاكه للقوة"(حديد،2001).

أما فيما يتعلق بأهمية القيادة فأنها تنبع من خلال ضرورتها في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظـــيم وحفـــز ورقابة، ويقع علـــى عاتق القائد مهمة توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف مـــن خلال قدرته في التأثير علـــى سلوكهم، ويلعب القادة الدور الأساسي فـــي توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كـــما أن الأفـــراد أو المـــنظمات يعـــتمد كـــل مـــنهما علـــــى القـــادة فـــي تحقيق المهام (Wallis& Dollery،1997).

2.1.2مصادر قوة القائد (Sources Of Power Leader)

إن القـــيادة هـــي حصيلة مزيج من العناصر،منها شخصية القائد أو ما يتعلق بمرؤوسيه أو طبيعة التنظيم وبالبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن إلا أن هذا لا يمـــنع أن يكون هنالك مصـادر لقوة القيادة مردها السلطة، وصفات القائد نفسه أي مصادر رسمية وشخصية(المرسي،2001) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لقد انصرف اهتمام كثير من علماء السلوك التنظيمي خلال الخمسين سنة الماضية إلى تصنيف قوة القائد حسب مصادرها، فقد قدم(French&Raven) نموذجا يتكون من خمسة مصادر أساسية لقوة القائد وانصرف اهتمام البعض الآخر الى مقارنة تأثير استخدام أنواع مختلفة من مصادر قوة القائد على سلوك الأفراد والجماعات مثل مستوى الرضى لدى التابعين ومستوى الالتزام(أبوتايه،2003).

ومما سبق يتبين لنا بان موضوع القوة قد استحوذ على اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي؛ وذلك لعلاقته المباشرة بالعديد من العناصر التنظيمية كالقيادة والاتجاهات وكذلك الدافعية-مجال هذه الدراسة- وغيرها من العناصر ذات المساس المباشر بتحقيق أهداف المنظمة، إذ يعود الاهتمام بدراسة موضوع القوة والآثار المترتبة عليها الى الأعمال المبكرة التي قام بها ماكس ويبر والتي عبرت عن القوة بانها قدرة القائد على استخدام موقعه الوظيفي لإجبار الآخرين لتحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها برغم المقاومة التي يواجهها . (Robert.et.al.،2001)

إلا أن هذا المفهوم قد اتخذ طابع التأثير في سلوك الآخرين وليس الإجبار،إذ عبر عن القوة بأنها القدرة الكامنة لدى أحد الأشخاص للتأثير على سلوك الآخرين وتوجيهه بالاتجاه المرغوب (Yukl,1981)،أما في الجانب المتعلق بتصنيفات مصادر قوة القائد،فإن هذه الدراسة اعتمدت على أنموذج (French&Raven) الذي يعد من أكثر تصنيفات مصادر قوة القيادة نجاحا وملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة،حيث صنف الأنموذج مصادر قوة القائد كما يأتي:

1. قوة الإكراه (Coercive Power) :-

وهذه القوة مصدرها استخدام القائد سلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء،وبذلك يكون أساس هذه القوة الخوف،وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجبه أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي(Goltz,1993) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وهــذه القــوة كمصـــدر مــن مصادر قوة القائد يمكن قياسها من خلال المتغيرات التالية:- (أبوتايه،2003) .

أ- التهديد بالعقاب كوسيلة لإنجاز المهام.

ب- استخدام السلطة بطريقة مبالغ فيها.

ج-المبالغة في إصدار الأوامر.

د- عدم قبول الأعذار بطريقة سهلة.

هـ- توجيه السلوك من خلال الاعتماد على التهديد والعقاب.

وعلــيه فــان هذه القوة قد تشمل أشكالا مختلفة من العقوبات مثل الانتقاد واللوم والتنبيه والتوقيف عن العمل، والتقييم السلبي للأداء وإيقاف الزيادات في الراتب أو إنهاء الخدمة.

2. قوة المكافأة (Reward Power) :-

وهــذه القــوة مصـــدرها امــتلاك القائد القدرات والموارد من أجل مكافأة الآخرين، وبذلك يكون أساس هذه القوة هي توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلــوب وامتــثاله لأوامــر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس(Hollt,1993).

وهــذه القــوة كمصدر من مصادر قوة القائد يمكن قياسها من خلال المتغيرات التالية :- (النعيمي،1994)

أ- مكافأة العاملين المتميزين في المنظمة.

ب- توزيع الحوافز بشكل عادل على المرؤوسين.

ج-الدعم المعنوي والمادي لأصحاب الأفكار الإبداعية في المنظمة.

وعليه فان هذه القوة قد تشمل إشكالا مختلفة من المكافآت كالزيادة في الراتب أو الترقية أو كتب شكر.

3. القوة القانونية (Legitimate Power) :-

وهــذه القــوة مصـــدرها المركــز الرســمي الــذي يحــتله القائد في التنظيم الإداري،وبذلــك يكــون أساس هذه القوة الاستناد الى الصلاحيات المخولة لشاغل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الوظـــيفة حسب موقعه في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتتدرج هذه القوة من الأعلى الى الأسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها(العميان،2002).

وهـــذه القـــوة كمصـــدر من مصادر قوة القائد يمكن قياسها من خلال المتغيرات التالية:- (أبوتايه،2003)

أ- وجود قوانين وأنظمة فرعية تحدد مسار القوة وتضفي عليها الصفة الشرعية.

ب- التمشي مع القواعد والإجراءات الرسمية.

ج-وجود معايير متفق عليها في المنظمة تحدد السلوك الإداري فيها.

د- وجود تعليمات رسمية تحكم إجراءات سير العمل في المنظمة.

وعلـــيه فـــإن هـــذه القوة تأتى من المركز الرسمي في الهرم الإداري والسلطة الرســـمية الممنوحة لذلك المركز، فعندما يقبل الفرد وظيفة في المنظمة يقوم بقبول التوجيهات بخصوص الوظيفة التي قبل على أساسها من الرئيس المباشر والآخرين في الهرم الوظيفي لان مثل هؤلاء يمتلكون مراكز السلطة.

4. قوة المعرفة (Expert Power) :-

وهـــذه القـــوة مصدرها المعرفة والمهارة والخبرة المكتسبة لدى القائد حيث يـــنفرد بهـــذه الصـــفة عن غيره من الأفراد في المنظمة وتكون مفيدة للمرؤوسين وضـــرورية لـــنجاح أعمالهم، وبذلك يكون أساس هذه القوة بالإضافة الى ضرورة توافـــرها لإنجاح عمل المرؤوسين قبول المرؤوسين وقناعتهم بهذه المعرفة والخبرة التي يمتلكها القائد(Kotter,1990).

وهـــذه القـــوة كمصـــدر من مصادر قوة القائد يمكن قياسها من خلال المتغيرات التالية :- (حديد،2001)

أ- توظـــيف عوامـــل المعـــرفة، والخـــبرة في تشخيص وتقييم الظروف والمواقف المستجدة.

ب- التعامل مع الأزمات والظروف الطارئة حسب الخبرات والمهارات السابقة.

ج-مـــدى امـــتلاك القائد الإداري القائم على التنظيم للمعرفة والمهارة والخبرة التي تميزه عن الآخرين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وعليه فان هذه القوة تزداد كلما كان القائد على دراية ومعرفة كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل به ومن مختلف الجوانب المتعلقة بطبيعة هذا النشاط.

5. قوة الإعجاب (Referential Power) :-

وهذه القوة ناتجة عن إعجاب المرؤوسين بالصفات الشخصية للقائد بحيث تربطهم وتشدهم إليه، وبذلك يكون أساس هذه القوة إطاعة المرؤوسين للقائد بسبب إعجابهم بهذا القائد وشعورهم بالقرب منه واتباع توجيهاته والإخلاص له (عبد الباقي،2003).

وهذه القوة كمصدر من مصادر قوة القائد يمكن أن تقاس من خلال المتغيرات التالية:- (أبوتايه،2003)

أ- قوة الإقناع والتأثير التي يستخدمها متخذ القرار على الآخرين.

ب- القدرة على إحداث الاستجابة للقرارات المختلفة من خلال الفن في إصدارها وطريقة عرضها وبسطها على المعنيين.

ج-الصفات الشخصية كالجاذبية، ولفت انتباه الآخرين لمتخذ القرار.

د- القدرة على اشتقاق الأدلة والبراهين في سبيل دعم الآراء والمقترحات.

ه-توظيف ملكة الحديث وطريقة أدائه في سبيل إقناع الطرف الآخر بجدوى المقترحات المقدمة.

و-إمكانية التعامل مع كافة الشرائح أو المستويات في المنظمة بالأسلوب الذي يساعد في خلق القبول والرضا عن القرارات المتخذة.

وعليه فان هذه القوة تكمن في امتلاك القادة مؤهلات وسمات شخصية من شانها أن تدفع الآخرين الى التعامل الإيجابي في العمل.

يمكن تصنيف مصادر قوة القائد سابقة الذكر، وحصرها في مجموعتين بحيث يمكن تصنيف مصادر قوة القائد القائمة على الإكراه والمكافأة والقانون ضمن مصادر قوة القائد الرسمية، أما المصادر القائمة على قوة المعرفة وقوة الإعجاب فيمكن تصنيفها ضمن مصادر قوة القائد الشخصية والذاتية كما يأتي:- (القريوتي،2000).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أ. **المصادر الرسمية : وتصنف إلى :**

1.الجـزاء والعقـاب والثواب : إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة.

2.المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد، وموقعه في الهيكل التنظيمي: تتناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات .

3. مـا يمـتلكه القـائد مـن مهـارة وفق تميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته .

ب. **المصادر الشخصية والذاتية :**

إن اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة له أثر كبير بقوة قيادته، كما أن شخصـية القـائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه والـتزامهم بأوامـره وتعلـيماته، وتعـد مشـاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجـيههم وتذلـيل صـعابهم فـي العمل، كلها عوامل تؤثر في قوة قيادة القائد لمجموعته(عاشور،1995).

3.1.2 نظريات القيادة (The Leadership Theories) :-

تختلف النظريات الإدارية حول مصادر أو مؤهلات القادة الذين تفرزهم طبيعة الـتفاعل بيـن الرؤساء والمرؤوسين حيث يذهب البعض الى التركيز على المواصفات الشخصية للشخص، على اعتبار أنه المسؤول عن القدرة على التأثير في الآخرين بينما يذهـب فريق آخر الى التقليل من أثر المواصفات الشخصية، ويركز على المواقف التي تحـتم انقياد الجماعة لشخص ما،ويرى فريق آخر أن القيادة هي محصلة تفاعل ما بين شـخص يـتحلى بمواصفات معينة،وبين مواقف تستدعي المعالجة،ويمكن تصنيفها كما يلي:- (القريوتي،2000)

1. نظرية السمات الشخصية (Traits Theory) :-

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص الـتي تفسـر القـدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بالشـــخص العظيم، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمـــثل بالشـــكل، ونــبرة الصـــوت، والحجـــم، والوســـامة، إلى صفات نفسية : كالحمـــاس، والـــثقة بالـــنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، أو توفر الحاجة للإنجاز والخلق الجيد، وصفات ذهنية : كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشـــجاعة وغيرها،ولكـــن هـــذه النظرية لا تفسر تفسيراً كاملاً سبب القيادة؛ لأن هذه الســـمات قـــد لا توجد جميعها في بعض القادة وإن توافرت سمة منها في قائد فإنها لا تتوافر في غيره (كنعان،1992).

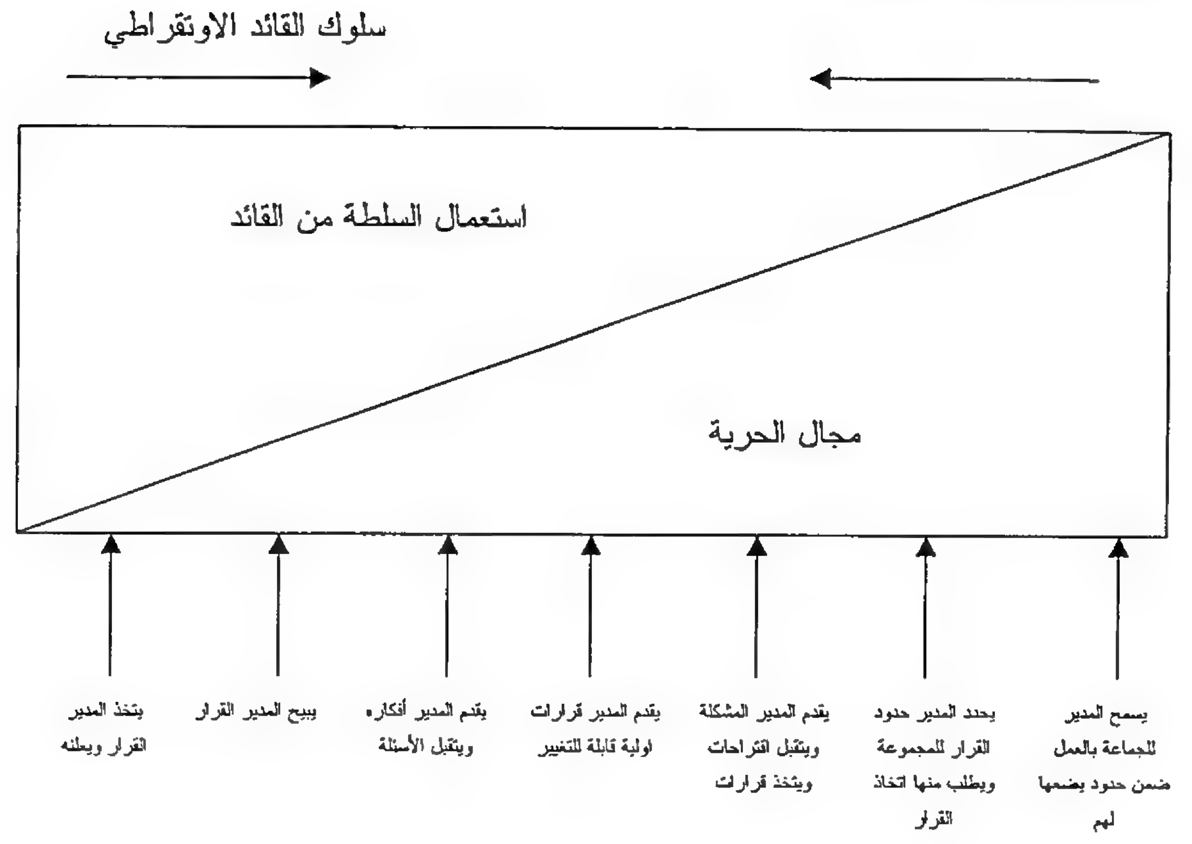
2. **نظريات سلوك القائد (Leader Behavior Theories) :**

ينطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلـــق قـــادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل،ومن أهم هذه النظريات :-

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة(A Continuum Of Leadership Theory)

لقدحـــدد (Tannenbaum & Schmidt) فـــي هـــذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوســـيه علـــى أساس خط متواصـــل كما يظهـــر في الشكل(1) ذو جانبين ايمـــن وايســـر، ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي والأتوقراطـــي، بيـــنما نهايـــة الطرف الآخر سلوك القائد الديموقراطي،وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا واحداً في القيادة يمكن أن اســـتخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعّال هو الذي يتلاءم ويتكـــيف مـــع الموقف، بمعنى أن سلوك القائد الفعّال هو الذي يأخذ بالاعتبار قـــدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه، والهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني بان القـــائد يجب أن لا يختار أسلوباً دكتاتورياً أو ديموقراطياً، وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي(الشيخ سالم وآخرون، 1989).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



شكل رقم(1)

خط سلوك القيادة

المصــــدر :- الشـــيخ سالم و آخرون(1989)،المفاهيم الإدارية الحديثة،ط1،دار المستقبل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ص178.

ب- نظرية ليكرت (Likert Theory) :

اســتطاع لــيكرت وزملاؤه تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشــرفين فــي المجموعــات العمالــية ذات الإنتاجية العالية، والمجموعات ذات الإنتاجــية المنخفضــة،وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشــاركة محــدودة فــي التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكــانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، كما أنهم كانوا يسمحون بحرية أكبر لمــرؤ وسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة وكذلك كان إشرافهم علــى مــرؤ وسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المنخفضــة، واستنتج ليكرت بشكل عام أن القيادة الديموقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية(Schriesheim,et.al,1995).

ج- نظرية البعدين (The Two Dimensional Theory) :

تم من خلالها تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

ووجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظــيمه يمــيل لأن يــتدخل فــي تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدد أدوارهــم فــي إنجــاز الأهــداف ويؤســس قــنوات اتصــال واضحة بينه وبين مرؤوســيه، كمــا يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم، بينما القائد الذي عنده درجة عالــية مــن بعد " تفهم واعتبار مشاعر الآخرين " يميل لأن ينمي جواً من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم .(القريوتي،2000) .

د- نظرية الشبكة الإدارية (The Manageral Grid Theory) :

حــدد بليك و ماوتون (Black&Mouton) أسلوبين لسلوك القائد وهما :الاهتمام بالفــرد والاهــتمام بالإنــتاج، وقد وضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كما في الشكل (2) ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثي ذلك الموقع كما يلي :- (حديد، 2001)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عالي

الاهتمام بالناس

منخفض

19	نموذج النادي الثقافي		نموذج فريق العمل	99
	(2) الاهتمام باحتياجات الأفراد للعلاقات الجيدة يقود الى مناخ تنظيمي ودي ورغبة في الأنجاز		(5) يحصل الانجاز من التزام أعضاء الفريق وتبنيهم لاهداف المنظمة وتوفر الاحترام والثقة بينهم	
	نموذج إدارة التوازن بين الأفراد والإنتاج	5.5		
	(4) الموازنة بين الانجاز وروح معنوية جيدة (1) بذل اقل جهد لانجاز العمل المطلوب		(3) اهمية السلطة وتنفيذ الاوامر تحقيق للكفاءة من خلال ترتيب ظروف العمل مع الحد الادنى لتدخل العنصر البشري	
11	نموذج الادارة الضعيفة		نموذج الإنتاج او الإتلاف	91

منخفض الاهتمام بالإنتاج عالي

شكل (2)

نظرية الشبكة الإدارية

Robbins , S. & Coulter, M., (1999),Management,6edtion .,upper saddle river:New Jersy,prentice,p.58.

الموقع (1، 1) : يتميز أسلوب القيادة هنا باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد .

الموقع (9، 1) : يتميز أسلوب القيادة هنا باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفـراد .

الموقع (1، 9) : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفـراد .

الموقع (5، 5) : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد وبالإنتاج .

الموقع (9، 9) : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد وبالإنتاج .

وقد أشار الباحثان بليك وماوتون إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازةهوأسلـوب(9،9).

3. النظريات الموقفية (Situational Theories) :

تبيـن هذه النظرية أن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تعديل أسلوبه، وتكيفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد أن فعالية القـيادة تـتأثر بشخصـية القـائد وأسـلوبه وبشخصـية الجماعـة والموقف أو الحالة،والموقف له أهمية كبيرة في التأثيـر على عملية القيادة؛ لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم النظريات الموقفية في القيادة :-

أ- نظرية فيدلر(Fiedler Theory):

أشار فيدلر إلى انه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كمـا أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وصــفه بأنــه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، وأشار فيدلر بأن فعالية القيادة تعتمد علــى التوافق ما بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف هي : العلاقة بين القــائد ومرؤوسيه، وهي من أقوى متغيرات الموقف ومدى وضوح مهمة وتركيبة العمل ودرجة القوة في مركز القائد(Robbins,2001) .

وقــد بيــن فــيدلر بأنه في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضــوح في المهام مع تمتع القائد بمركز قوي، فإن الموقف القيادي يكون سهلاً . وبعكــس ذلك فإن الموقف يعد صعباً للقائد وتتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين .

ب- نظرية المسار-الهدف(**Path-Goal Theory**) :

لقــد تم تطوير هذه النظرية من قبل الباحثين هاوس وميشل، وتشير هذه النظرية بــأن فعالية القائد تتوقف على قدرته في زيادة حفز مرؤوسيه على الإنجاز، وتحقيق الرضى في أعمالهم وقبول مرؤوسيه لقيادته، كما تبين هذه النظرية بأن تأثير سلوك القائد على حفز مرؤوسيه يتوقف على قدرته على تحقيق أهداف المرؤوسين، وكذلك قدرتــه علــى رســم المســارات المؤديــة لتحقــيق هــذه الأهداف وتوضيحها(Thomas.et.al.,1993) .

جـ-نظرية دورة الحياة(**The Life cycle Theory**):

قــام كــل من هرسي وبلانشارد(Hersey & Blanchard) بتطوير نظرية دورة الحــياة للقــيادة، وتقوم هذه النظرية على افتراض انه بزيادة درجة نضج المرؤوســين يتطلــب الســلوك القــيادي المناســب درجات مختلفة من التهيئة للمهــام(العمــل) والتهيئة للعلاقات(الأفراد)،فعند النظر إلى علاقة الطفل بوالديه يمكــن تصــور أربع مراحل لمثل هذه الدورة. فعندما يكون الطفل صغيراً يقوم الوالــدان بكــل الأعمال المتعلقة بهيكلة المهام من لباس وطعام،ويكون سلوكهما بصــفة أساســية هــو التهيئة المهامية. وعندما ينمو الطفل يبدأ سلوك الوالدين تدريجــيا نحــو العلاقات بإظهار الاحترام والثقة،وهنا تكون التهيئة نحو المهام والعلاقــات مــرتفعة. وحيــنما يلــتحق الابن بالجامعة يبدأ في تحمل جزء من المســئولية عن سلوكه،وعند هذه المرحلة يبدأ الوالدان في استخدام نمط منخفض

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4.1.2 العقبات التي تعترض القائد الجديد:

عادة ما يواجه القادة خاصة في المراحل الأولى من تسلمهم للمناصب القيادية العديد من العقبات التي تحول بينهم وبين تحقيق الأهداف التنظيمية وأهم هذه العقبات:-(Kakabadse.et.al.,1996)

أولاً : القبول :

أي قبول الآخرين وتقبلهم له كقائد جديد وهذه العملية ليست سهلة بل معقدة وتسهل أو تصعب وفقاً لقدرات القائد وخبراته واستعداده، وترجع أسباب صعوبة تقبل المرؤوسين للقائد الجديد إلى أن نظام العمل كان قد استقر في وجود المدير السابق، كما أن جو العمل قد تهيأ بالمنظمة، وتعوّد الموظفون عليه وأن كبار الموظفين كانت لهم علاقات شخصية وميزات يودون المحافظة عليها،وكذلك يتوقع الموظفون تغييرات استراتيجية قد تؤدي إلى زيادة أعبائهم(John.et.al.,2002) .

ثانياً : الإلمام بالحقيقة :

على المدير الجديد الإطلاع على القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل . بالإضافة إلى معرفة التنظيم غير الرسمي والعلاقات القائمة في المنظمة وأسرار العمل الأخرى(ماهر،1991) .

ثالثاً : التركة الموروثة :

يرث القائد الجديد تركة كبيرة مثقلة بالتزامات متعددة، فهو يرث الوعود والالتزامات مثل الوعود بالنقل والترقية وغيرها،و التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي،وجو العمل مناسباً كان أو غير مناسب، والوكلاء والمساعدين والسكرتيرين الذين لا يعرف شخصياتهم، وعلى القائد أن يعي جميع هذه الأمور ويعمل على " إذابة الجليد " بينه وبين المرؤوسين،وإلا فإنه سيتولد صراع كبير بينه وبينهم .(Gary,1996)

وختاما فان أسس القوى الشخصية وقوى المركز تشكل في مجموعها نظاما متداخلا للتأثير على الآخرين،أي أنها لا تنمو أو تتطور في خط متصل مستقيم،بل إن كل منها يؤثر ويتأثر بالقوى الأخرى، ومن هنا تتحدد درجة قبول الأفراد واقتناعهم بمنح القائد الإداري أسس القوى الشخصية،بمدى إدراكهم واقتناعهم بقدرة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هـــذا القـــائد على تحفيز الآخرين ومكافأتهم أو عقابهم وتزداد القوة الشخصية للقائد بمدى خبرته ومعلوماته وارتباط المرؤوسين به.

إن فعالـــية القائد لا تعتمد فقط على استخدامه النمط القيادي الملائم لمستوى نضج المرؤوسين ومتطلبات الموقف أو البيئة التي يعمل بها،ولكنها تعتمد أيضا على أســـس القـــوة المـــتاحة أمامه وقدرته على استخدام القوة الملائمة التي تدعم نمطه القـــيادي، ومن هنا تستطيع المنظمة الانتقال تدريجيا من مرحلة الاعتماد على أسس القـــوة التـــي تركز على ردع وإجبار المرؤوسين على الطاعة،الى مرحلة الاعتماد على أسس القوة التي تركز على إحداث التأثير المطلوب من خلال اقتناع الأطراف المتأثرة بالقائد الإداري وبقدراته.

2.2 الدافعية (Motivation) :

1.2.2 المفهوم والأهمية:

لقد تعددت تعريفات الدافعية بشكل عام؛ وذلك بتعدد وجهات النظر والاتجاهات في تفسير الدوافع، إلا أن معظم هذه التعريفات تشير إلى أن الدافعية ما هي إلا علاقة ديناميكية بين الكائن الحي وبيئته المحيطة، وهي حالة داخلية تحرك سلوك الفرد وتنبهه وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه وحاجاته وخصائصه وميوله واهتماماته أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به(بلقيس واحمد،1982)

أما الدافعية التنظيمية فهي تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات وغيرها، وينظر إلى الدوافع على أنها حاجات أو قوى داخلية تشكل أساساً السلوك .(حريم،1997)

والدافعية تختلف عن مفاهيم أخرى متعددة إن كانت مكملة لها مثل الحاجة التي تشير إلى نقص في شيء معين ويؤدي إستكماله بالفرد إلى استعادة توازنه وبالتالي تسهيل توافقه وسلوكه العادي، كذلك الحافز الذي يشير إلى زيادة توتر الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة مما يجعل الفرد مستعداً للقيام باستجابات خاصة نحو

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

موضوع معين في البيئة الخارجية، وأخيراً الباعث الذي يشير إلى الشيء الذي يهدف إليه الفرد ويوجه استجاباته سواء نحوه أو بعيداً عنه(عليان،1986).

ويعود أصل كلمة الدافعية الى الكلمة اللاتينية(MOVERE) أي يحرك أو يدفع،ثم اخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع ليشتمل على رغبة الفرد في إشباع حـــاجات معينة وانه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك(المغربي،1995).

وقد عرفت الدافعية على انها"القوى والطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الإنسان وسلوكه في إثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به،إذ تتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائما الى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن الى نفسه،وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب،ازدادت قوة الدافع وحدته"(العديلي،1995:147).

وعرفها(القريوتي،2000:35) على أنها"الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من اجل زيادة قدرته عل تلبية احتياجاته،فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك".

وكذلك عرفت على أنها القوى التي تدفع الأشخاص لتحقيق الأهداف والرغبات والأفكار التي يؤمنون بها في حياتهم وأعمالهم وهي توجه ارتباطاتهم الفكرية والمتأثرة بالظروف الداخلية والخارجية(Michael,2004).

وعرفها(Robbins,2001) على أنها مصطلح يشير الى القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل،أي قوة الحماس أو الرغبة،وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابرته واستمراره في الأداء،وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

وعرفت كذلك على أنها مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحديد اتجاه ذلك العمل(Steers.et.al.,2004).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح لنا أهمية دراسة الدافعية في المنظمات،فهي على اختلاف نشاطاتها فإنها حتى لو استطاعت الحصول على أفراد يتمتعون بمهارات عالية،وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائما أو مناسبا،ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط و تحفيز قوة العمل،والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

2.2.2 الدافعية والحوافز

رغم اختلاط مفهومي الدافعية والحوافز على الكثيرين،إلا أن هنالك تمييزا واضحا بينهما،فالدافعية هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة،أما الحوافز فتعبر عن محركات خارجية للفرد تعمل إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها(Fred,1995).

وبذلك فإن الحوافز يمكن تعريفها بأنها "الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأداءه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه"(العديلي،1995،151).

والتعريف السابق يبين لنا أن الحوافز ما هي إلا مجموعة من العوامل الخارجية التي تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من خلال أدائه لعمله،والتي يمكن أن تكون ذات طبيعة مادية(Material Incentives) تتصل بالآجر أو الزيادة في الراتب أو أي من المنافع المادية الأخرى، أو ذات طبيعة معنوية (Non- Material Incentives) تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ والهيبة .

بينما الدافعية – وكما تم تعريفها سابقا – فإنه يتضح لنا بأنها تختص بالعامل الداخلي المؤثر على سلوك الفرد والذي يستثيره لأداء العمل، ويعتمد الأداء وقوته على درجة هذه القوة، فالعامل المثابر والذي يتقدم باستمرار هو الذي يتوافر لديه دوافع أقوى من غيره الذين يقلون عنه أداء ومهارة،وهذا يعني أن الدافعية تحتكم الى درجة كبيرة بمدى استخدام الفرد للطاقات الكامنة (Hidden Potential) والتي تختلف درجـــة استثمارها ما بين فرد وآخر حسب قـــوة الدافعية لديه(القريوتي،2000).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3.2.2 أنواع الدوافع

الدوافع هي الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهيئ له أحسن تكيف مع البيئة الخارجية(كراجة،1997)، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الدوافع حسب نشأتها إلى صنفين هما:- (سلطان،2002).

1. دوافع أولية (Primary Motives):-

وهي التي تعمل على قيام الفرد بأنواع الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على بقائه مثل دوافع الجوع والعطش،ويطلق عايها اسم الدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية أو غير المتعلمة أو الفطرية،ويلاحظ أنه لابد من توافر معيارين في الدافع حتى يندرج تحت مجموعة الدوافع الأولية:

أ-أن يكون غير متعلم (Un Learned) .

ب- أن يكون ذو أساس فسيولوجي (Physiologically)

2. دوافع ثانوية (Secondary Motives)

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع، فكلما تقدم المجتمع الإنساني كلما أفسحت الدوافع الأولية الطريق أمام الدوافع الثانوية لتحديد سلوك الإنسان. وترتبط الدوافع الثانوية بمفاهيم التعلم وبالذات مبدا التدعيم ولابد أن يكون الدافع متعلم حتى يدخل في نطاق الدوافع الثانوية ومن أهم الدوافع دافع القوة والسلطة دافع التحصيل دافع الانتماء والأمان وأخيرا دافع المركز الاجتماعي. كذلك يمكن تقسيم الدوافع إلى نوعين رئيسيين وهما دوافع داخلية تعرف بأنها استمرار النشاط مع غياب المكافآت الخارجية المحتملة، حيث يقوم الفرد بالعمل لذات العمل لأنه يجد متعة في أدائه، وأخرى خارجية والتي تظهر كوسيلة للحصول على جائزة مما يتطلب من صاحب العمل أن يدفع العاملين ويكافئهم بشكل مستمر.ولغايات هذه الدراسة تم تقسيم الدوافع الى الأنواع التالية:- (الكركي،1990) (خير الله والكناني،1983) (مقابلة،1993)

1. الدوافع النفسية

وتشير إلى نتائج العمليات النفسية الداخلية لدى الأفراد والتي تثير حماسهم وإصرارهم واندفاعهم للقيام بعمل معين، وتشمل رغبة الأفراد في قيادة الآخرين والإشراف عليهم وتحقيق طموحاتهم الشخصية من خلال نموهم الشخصي .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. الدوافع المهنية

وتشير إلى القوى الدافعة للفرد من أجل تحقيق التفوق والإنجاز والكفاح، من أجل النجاح بإنجاز الأعمال بصورة أفضل، وتطوير العمل، والرغبة في القيام بمهام صعبة، وتحمل مسؤوليات أكبر، وتتضمن تحدي العمل السابق، والبحث عن وسائل لتنمية قدراتهم، ونقل أفكارهم للآخرين واتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة.

3. الدوافع الاقتصادية

وتشير إلى الميول الفردية التي تدفع بالأفراد للعمل من أجل إشباع حاجاتهم الاقتصادية، والمتعلقة بالبحث عن الأجور الأعلى، وفرص الترقية، وتأكيدهم على حجم العوائد التي يشعرون بأنهم يجب أن يحصلوا عليها نتيجة لتحقيق مستوى معين من الأداء وتتضمن المكافآت، والأجور والحوافز، فرص الترقية، والحصول على الخبرات للبحث عن أماكن عمل أفضل مادياً.

٦٢٢٣٩٦

4. الدوافع الاجتماعية

وهي الرغبات التي تدفع الأفراد وتثير حماسهم للعمل من أجل بلوغ الانتماء والصداقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والميول الاجتماعي من قبل الآخرين وتعميق التفاهم المشترك وتتضمن الرغبة في الشعور بالاحترام ومساعدة الآخرين وتحسين المركز الاجتماعي .

5. الدوافع العلمية الثقافية

وتشير إلى الميول التي تدفع الفرد إلى تطوير قدراته الكامنة، المعرفة والمهارة وتحقيق أقصى الطموح من خلال البحث عن كل ما هو جديد في مجال تخصصه، وتشمل البحث عن التعمق في التخصص، مواكبة التغيرات في مجال عمله، تطوير أنفسهم وذلك بالتعرف على أساليب عمل جديده .

4.2.2 النظريات التي تفسر الدافعية :

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية،ولكنها جميعا تتميز بأنها حصيلة جهود الدارسين والباحثين،والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في مهارات يتعلمها القادة لتطوير أسلوب تعاملهم مع العنصر البشري الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية الهامة لأية منظمة كانت.

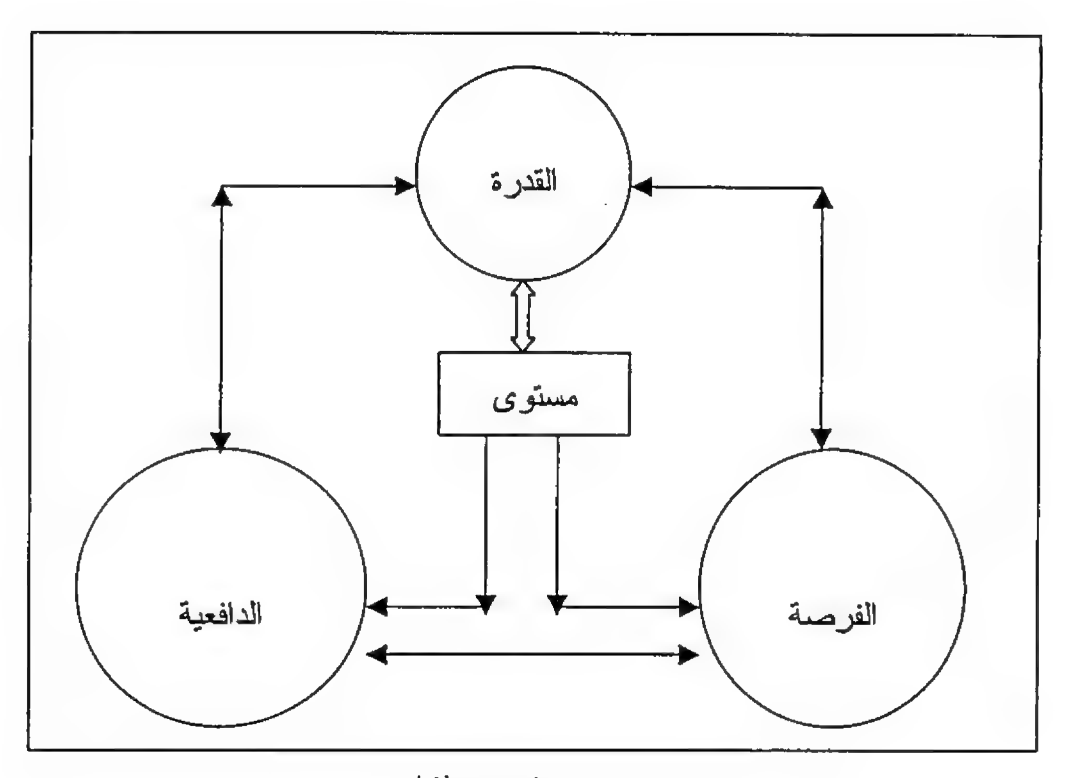
وهنالك العديد من النظريات التي تبحث في دوافع الفرد بهدف تفسير السلوك الإنساني، إلا انه ليس هناك نظرية تفسر بمفردها دوافع السلوك ومشكلاته بل إن كثيرا من نظريات الدوافع تعتبر مكملة لبعضها البعض، وأهم هذه النظريات:- (نشوان،1986)

1. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

قدم فروم نظريته والتي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة،والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل،ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له اكثر الفوائد المباشرة المرتبطة بالعمل وغير المباشرة التي تأتى من البيئة الخارجية(هاشم،1980).

ويختار الإنسان سلوكا يستجيب فيه للعوامل الأقوى كما أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل، ورضاه وهما محصلة ادراكية لدرجة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها،وبين ما يدرك ويعتقد انه يستحقه ويوضح الشكل رقم(4) العوامل المختلفة المحددة للأداء حيث أن الأداء هو محصلة القدرة مضروبة بالرغبة في العمل، ويضاف الى ذلك أيضا توفر الفرصة للفرد لان يظهر هذه القدرات الكامنة لديه ويعكس الرغبات،إذ قد لا يتاح للأفراد القادرين والراغبين في العمل الفرصة المناسبة لاظهار مواهبهم(Robbins,1997).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



شكل رقم(4)

العوامل المختلفة المحددة للأداء

Robbins,Stephen. (1997),Organization Behavior,8th edition,New Jersey:Prentice Hall,inc,p190.

2.نظرية الحاجات (Theory Of Needs):

ويفترض صاحب النظرية آلدرفير أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الأفراد أو المتمثلة برغبته في التميز والإبداع، وينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة؛ لأنهم يفضلون الأعمال غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي أو التي يمكن قياس أثرها،وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها،ويبذل الأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة جهود أكبر من غيرهم ليس لأن ذلك أمر مطلوب منهم بالضرورة ولكن لأنهم يرون في ذلك إنجازا خاصا لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية (اللوزي وآخرون،1998)،وترتكز هذه النظرية على ثلاث أنواع من الدوافع:- (سلطان،2002)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أ- دافع الإنجاز (Achievement Motive):

ويمثل الرغبة في الإجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد، ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع أما الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر من تحقيق نتائج ناجحة(الغزو،1994).

ب-دافع الانتماء (Affiliation Motive):

ينطلق دافع الانتماء من حاجة الفرد الى أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية أي أن يكون مقبولا من مجموعة من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية.

إن المصدر الهام في إشباع هذه الحاجة هو القبول من الآخرين على هذا نجد أن الفرد ذا دافع الانتماء القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع آخرين وتكوين صلات بهم، وتكوين صداقات معهم، ويبتعد عن المهام التي تضطره لان يعمل منفردا أو مع مجموعة من الأفراد لا ينسجم معهم(السوطري،1992).

ج-دافع النفوذ (Power Motive) :

إن مصدر دافع النفوذ هو حاجة الفرد الى السيطرة على ما حوله من أحداث وأشياء وأشخاص، أما الفرد هنا يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله، كما أن الحد الأدنى من هذا الدافع مطلوب لشاغل أي وظيفة قيادية؛ لانه بدون أي حد أدنى من الحاجة الى السيطرة والنفوذ يتخلف الفرد عن توجيه الأفراد من حوله وعن اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وعن التدخل لحسم الأمور(القزاز،1992).

2. نظرية العاملين (Two Factor Theory):

يرى صاحب هذه النظرية هيرزبيرج بأن لكل كائن حي نوعان رئيسيان من الحاجات أولهما: الحاجة إلى تجنب الألم وتتصل بالسلامة والصحة الفيزيقية المادية، وثانيهما: الحاجة إلى النماء النفسي وتبني تحقيق الذات (مقابلة،1993) .

وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي مختلف عن عدم الرضى الوظيفي فكل منهما متعلق بعوامل مختلفة عن الأخرى، فالعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي كالإنجاز والاعتراف والتقدم الوظيفي والمسؤوليات والعمل نفسه والنمو النفسي هي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التي تدفع الفرد الى العمل، أما العوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي كسياسات الإدارة وأنظمتها واجراءتها والإشراف وطرقه والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وظروف العمل البيئية والحالة الاجتماعية هي التي تحمي وتصون العامل، ولكنها لا تقوده ولا تدفعه الى العمل(العديلي،1995).

3. نظرية العدالة (Equity Theory):-

قامت نظرية العدالة لصاحبها آدمز على فكرة أساسية تنص على أن العدالة والمساواة هي الاساس في معاملة الفرد حيث تربط بين درجة الدافعية لدى الفرد، وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المنظمة،اذ يميل الفرد الى مقارنة أدائه بأداء غيره ومقارنة الحوافز التي يلقاها غيره؛ وفقا لمستوى أدائه فإذا وجد الإنسان أن هنالك عدالة في الحوافز والمكافآت أدرك أن الدافعية هي الطريق السليم الواجب عليه اتباعه، ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة منها تخفيض مستوى الأداء، وقد ينتهي به الأمر الى ترك العمل(القريوتي،2000).

وختاما إنّ فهم السلوك الإنساني يعد من أصعب الموضوعات التي تواجه الإداريين، ولكن دراسة الدوافع والحوافز تساعد في فهم سلوك الأفراد، وبالتالي نقوم بدفعهم وتحفيزهم عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على إشباعها من خلال استخدام أساليب وطرق متعددة للدافعية والتي تتدرج من أسلوب العقاب والثواب والحوافز المادية الى أسلوب الاهتمام بمحتوى العمل ومقدار تحديه وإثارته للفرد.

3.2 الدراسات السابقة:

لقد أجريت دراســـات وبحوث عديدة في موضوعي القيادة الإداريـــة ودافعيـــة العمل، وتفاوتت الدراســـات في أهدافها ومتغيراتهـــا والفئات المستهدفـــة والبيئات التي أجريت فيها، وقد أظهرت مراجعـــة أدبيات موضوع الدراســـة عدم وجود دراســـة- وفق علم الباحث - تبحث بشكل مباشر العلاقة أو الأثر بين مصادر قوة القائد ودافعية العمل لدى الإدارة العليا،لذا سوف تحاول هذه الدراسة توظيف ما جاء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في الدراسات السابقة قدر الإمكان من أجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات :-

1.3.2 الدراسات العربية:

أجرى (الحوامدة والمعايطة،2003) دراسة بعنوان" أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك" والتي هدفت إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي على عدد من المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك،وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة، وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، وقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن دوافع العمل تتنبأ بما مقداره (40.8%) من التباين في السلوك الإبداعي، وقد احتلت المركز الأول الدوافع النفسية في التأثير على السلوك الإبداعي وفسرت ما مقداره (16.3%) من التباين في السلوك الإبداعي، تلاها في ذلك الدوافع المهنية، ثم الدوافع الاقتصادية فالدوافع الاجتماعية وأخيراً الدوافع العلمية،وقد فسرت هذه الأنواع الأربعة من الدوافع ما مقداره (24.5%) من التباين في السلوك الإبداعي، كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة المحافظة على الدوافع الإيجابية، لدى المشرفين الإداريين مثل الدوافع النفسية والمهنية والعلمية والاجتماعية والعمل على تنمية الدوافع الاقتصادية بالإضافة لاختيار المشرفين ذوي المؤهلات العليا والخبرات الطويلة.

وفـــي دراســـة (أبوتايـــه،2003) بعنوان"العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعـــي الفـــردي"،دراسة للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى على عيـــنة تكونت من (430) مدير، وهدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والســـلوك الإبداعـــي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن،وتوصلت الدراســـة الـــى أن هـــناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد والسلوك

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإبداعي للتابعين، وان معظم العلاقة بين قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسرها قــوة سحر الشخصية، وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد،وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة وتدريبهم لزيادة قدرتهم في استخدام مصادر القوة والتأثير التي من شانها أن تؤثر إيجابا في السلوك الإبداعي لدى التابعين.

وأجــرى (العبادلة،2003) دراسة بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمــية لــدى الفـئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"،هدفت الدراسة إلى الــتعرف علــى الأنمــاط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيســية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،وتكونت عينة الدراسة من (كافة المديرين،والمساعدين، ورؤساء الأقسام)في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات (الكرك،الطفيلة،معان،العقبة) والذين بلغ عددهم (444) فردا،أظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية، كما كشفت الدراسة عن وجــود فــروق ذات دلالــة إحصــائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهــل العلمي،المستوى الوظيفي) بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالــة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى،وأوصت الدراسة بتشجيع مديري الدوائر الحكومية على تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام من أجل تطبيق الأنماط القيادية الموقفية وعدم التركيز على نمط قيادي معين في كل الحالات والظروف.

أمــا دراســة (الــبدري،2002) بعــنوان "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصــية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا"،على عينة تكونت من(2000) موظف من المستويات الإدارية الثلاث الأعلى،المتوسط، التنفيذي،وهدفت الدراســة إلى الوقوف على مستوى إشباع الحاجات الإنسانية(دوافع العمل) وفقا لهرم ماســلو للحاجــات فــي قــياس نظــم القــيم الشخصية التي تدفع وتؤثر في سلوك الموظفين،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك شعورا بالنقص عند أفراد العينة في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن،وأن أكثر الحاجات أهمية لديهم هي الحاجة للاحترام ثــم تحقيق الذات،وأوصت الدراسة ضرورة إيجاد مناخ مناسب يسهم في تحفيز ودفع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المواطنيـــن لـــزيادة أدائهم الوظيفي؛ وذلك عن طريق تنويع الأعمال وزيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات.

وفـــي الدراســـة التـــي قام(الفضلي،2000) بعنوان"دراسة استطلاعية مقارنة للحاجـــات الـــثلاث:الإنجاز،الانتساب،والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت،وهدفت الدراسة الى مقارنة الحاجات الثلاث(الإنجاز،الانتساب،السيطرة) لـــدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في دولة،وتوصلت الدراسة الى عدم وجـــود ارتباط بين الحاجة للإنجاز والجنس، ووجود ارتباط موجب وقوي بين الحاجة للانتســـاب ومتغـــير الجـــنس، وأن هـــناك ارتباط سالب وقوي بين الحاجة للإنجاز و للانتســـاب ومتغـــير العمـــر،كما وجد ارتباط موجب بين الحاجة للسيطرة ومتغير العمر،وأوصـــت الدراســـة بضرورة العمل على إشباع حاجات العاملين في القطاعين الحكومي والخاص.

و قـــام (الأشقر،1996) بدراسة بعنوان"الأنماط القيادية السائدة في جامعتي الـــيرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس" في الأردن، هدفت الدراســـة إلـــى الـــتعرف الى الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن 36% من أعضاء هيئة التدريس وصفوا النمط القيادي على انه اهتمام القادة العالي بالمبادأة في وضـــع إطار للعمل، واهتمام عالٍ أيضا في الاعتبارية،وان 14% من أعضاء هيئة التدريس وصفوا النمط القيادي على أنه اهتمام القادة العالي بالمبادأة في وضع إطار للعمـــل واهـــتمامهم المنخفض في الاعتبارية،وأن 16% من أعضاء هيئة التدريس وصـــفوا النمط القيادي باهتمام منخفض للمبادأة في وضع إطار للعمل واهتمام أكبر للاعتبارية،وان 34% من أعضاء هيئة التدريس وصفوا النمط القيادي بعدم الاهتمام فـــي المـــبادأة في وضع إطار للعمل والاعتبارية،وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المـــزيد مـــن الدراســـات حول مدى ممارسة الأنماط القيادية في الجامعات الرسمية الأخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

أمـــا الدراسة التي قام بها (العضايلة،1994) بعنوان "الأنماط القيادية في القطاع العـــام فـــي الأردن " والتـــي هدفـــت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في الدوائر

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الحكومــية والمؤسسات العامة في محافظتي الكرك و الطفيلة في الأردن وتم استخدام نمــوذج ليكرت لقياس الأنماط القيادية المتبعة لدى المديرين في تلك الدوائر،وتوصلت الدراســة إلــى أن الــنمط القيادي المشاور هو النمط السائد لدى المديرين يليه النمط الديمقراطي المشارك.

كمــا قــام(النعيمــي،1994) بدراسة بعنوان"اثر عوامل الموقف في السمات القيادية:دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية" هدفت الدراسة الى الــتعرف الــى مــدى ارتــباط الســمات القــيادية بعوامــل الموقف(علاقات القائد بالأفراد،تركيب المهمة وقوة المركز الوظيفي)على عينة بلغ عددها(92) مديراً يعملون فــي الإدارات الوســطى،وينتمون الــى (23) منظمة صناعية،وتوصلت الدراسة الى وجــود علاقــة ارتباطية بين عوامل الموقف والسمات القيادية للمديرين،كما أن نتائج البحث تتفق مع الفلسفة الموقفية التي ترى أن اختلاف المواقف التي تواجه القادة تقود بالضــرورة الــى اخــتلاف في السمات القيادية،وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتغيرات الموقف لتحديد النمط القيادي الملائم.

وقام(مقابلة،1993) بدراسة بعنوان"دوافع الالتحاق بالعمل في الإشراف التربوي عــند المشــرفين التربويين في محافظة اربد" هدفت الدراسة الى التعرف على دوافع الالتحاق بالعمل في الإشراف التربوي عند المشرفين التربويين في محافظة اربد على عينة تكونت من جميع المشرفين التربويين في محافظة اربد والذي بلغ عددهم(126) مشرف ومشرفة،وتوصلت الدراسة الى أن الدوافع العلمية والثقافية قد احتلت المرتبة الأولى،ومــن ثــم تلــتها الدوافــع المهنية حيث احتلت المرتبة الثانية،ثم تلتها الدوافع الاجتماعــية ثم الدوافع النفسية، وأخيرا الدوافع الاقتصادية،كما أظهرت نتائج الدراسة انــه لــم يكــن هــناك اثــر ذو دلالــة إحصــائية لأي مــن متغيرات البحث وهي (المؤهــل العلمي،الخــبرة) فــي اخــتلاف الدوافع لدى أفراد عينة الدراسة،وأوصت الدراسة الى القائمين على عملية اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم المحافظــة على الدوافع الإيجابية (العلمية والثقافية والمهنية) من أجل تثبيتها وتنميتها والاهتمام بتنمية الدوافع الاجتماعية والنفسية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

أجـرى(Brit.et,al.,2004) دراســة بعـنوان"كيف يحدث القادة تأثيرا في الضغوط على الجنود"،حيث هدفت الدراسة، لقياس أهمية السلوك القيادي في إحداث التأثـيرات على مختلف الضغوط التي يتعرض لها الجنود كزيادة أعباء العمل وقلة الأوقــات المخصصــة للنوم،وطبقــت الدراســة علــى الجنود الملتحقين في معهد (Walter Red Army Institute of Research)) فــي الولايــات المــتحدة الأمريكية،وتوصــلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن أسلوب القيادة محدد رئيسي لطبــيعة الضــغوط التي يتعرض لها الجنود، إذ أن زيادة الضغوط عليهم تؤثر سلبا علــى وضــوح أدوارهم ودافعيتهم وتنظيمهم في مجموعات عمل مترابطة،وأوصت الدراســة بضرورة استخدام القادة العسكريين لمستويات متعددة من النماذج، لتحديد تصــوراتهم القــيادية فــي كــل مســتوى، وبالتالي تطبيقه على الوحدات الإدارية والأفراد؛ سعيا لرفع روحهم المعنوية ودفعهم لإنجاز الواجبات المطلوبة منهم.

كمــا قــام(Kleemann&Matuschek,2002) بدراســة بعــنوان"الدافعية والــتوجهات نحــو المهنة عند العاملين الألمانيين في مراكز الاتصال ذات النوعية العالية في ألمانيا:دراسة حالة" تم إجراء الدراسة على وكلاء ومديري الفرق العمالية فــي مراكز الاتصال في البنوك الألمانية،وقد توصلت الدراسة الى أن موظف البنك يفقــد جزءاً من دافعيته وتوجهه نحو المهنة نتيجة عمله لساعات طويلة على أجهزة الكمبيوتر،كما أن من أهم العوامل التي تجذب العاملين للتوجه نحو المهنة هي العمل ضــمن فــريق تسوده العلاقات الاجتماعية الجيدة،كما أشارت نتائج الدراسة الى أن الأجــور والرواتب العالية تعد من الدوافع الهامة لدى وكلاء ومديري الفرق العمالية فــي مراكز الاتصال في البنوك الألمانية،وأوصت الدراسة بالعمل على وضع نظام عــادل للحوافز، والمكافآت المادية والمعنوية للوكلاء ومديري الفرق العمالية،لزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة وبالتالي زيادة مستوى دافعيتهم للعمل.

كمــا أجرى(Krishnan,2003) دراسة بعنوان"القوة وأخلاقيات القيادة:أدوار توافــق الشخصية مع الآخرين" حيث هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقــية والتحويلــية واللاتدخلية وما بين مخرجات الأعمال،وقد أجريت الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

علـــى عينة مكونة من (116) مديرا في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند، وقـــد توصـــلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية علاقتها متوســـطة وجزئية بأخلاقيات القيادة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثـــيرات القادة،كمـــا أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة مرتفع ، و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة أخلاقيات القيادة لما لها من دور إيجابي يؤثر في عمل المنظمة ككل.

وقـــام(Isaac.et.al.,2001) بدراســـة بعنوان"القيادة والدافعية:أثر تطبيقات نظـــرية التوقع،هدفـــت الدراســـة الى التعرف الى التأثيرات المحتملة لأثر تطبيقات نظـــرية الـــتوقع، وكذلك التعرف الى صفات القادة التي تتطلبها المنظمات الناجحة لقـــيادتها،وقد طبقـــت الدراسة على عدد من الشركات متوسطة الحجم في الولايات المـــتحدة الأمريكية،وتوصـــلت الدراسة الى أن اكثر القادة تحقيقاً للدافعية هم أولئك الذين يؤمنون بضرورة إيجاد مناخ ملائم؛ لتحفيز العاملين على تحسين الأداء وكذلك الذيـــن يعملون على إيجاد سلسلة من الأفعال والقرارات التي تجعل من المستويات التنظيمية تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث تكون أهداف المنظمة مكملة لأهـــداف العاملين بها ولا تتعارض معها،وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب القادة الذين لديهم القدرة على استشراق مستقبل المنظمة وذوي الرؤية المستقبلية والقادرين علـــى جعـــل المـــنظمة تستغل كل طاقاتها المادية والبشرية في سبيل إنجاز رسالة المنظمة.

وكذلـــك قـــام(Hollowy,1999) بدراسة بعنوان"الطلبة القياديين المرشحين وغـــير المرشـــحين، والعوامل المؤثرة في إدراكهم لمراكزهم" حيث هدفت الدراسة قـــياس كـــيف أن الطلبة القياديين المرشحين وغير المرشحين يدركون مراكزهم في عـــدة متغيرات(الدافعية،المهارات الإشرافية،العلاقات الشخصية والاتصال وعلاقتها بالخصـــائص الفـــردية)، وقـــد أجريت الدراسة على مجموعة من الطلبة في جامعة (Sothern Mississippi) فـــي الولايات المتحدة الأمريكية،وتوصلت الدراسة لوجود علاقـــة دالـــة إحصـــائيا بيـــن القـــيادة والدافعـــية والمهارات الإشرافية والعلاقات الشخصية،وأوصت الدراسة بضرورة توفير الفرصة للبرنامج التربوي؛ للاستفادة في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تطويــر الطلــبة وبناء المهارات القيادية في أنظمة المدارس الثانوية، كما في التعليم الجامعي،وبضرورة اعتماد المجموعات على المواطنة والمجتمع للتأثير الإيجابي في تطوير الصفة القيادية لدى الطلبة.

وفــي دراســة قام بها(Fraga,1997) بعنوان"اثر ملائمة ثقافة الفرد والمنظمة على الالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية للموظفين نحو العمل" حيث هدفت الدراسة الى معــرفة طبــيعة العلاقة بين ثقافة كل من الفرد والمنظمة من جهة والالتزام التنظيمي والدافعــية الداخلية نحو العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة من القادة الإداريين في كبرى المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجــود علاقــة إيجابــية بيــن كل من ملائمة ثقافة الفرد-المنظمة والالتزام التنظيمي والدافعــية الداخلــية نحو العمل،وأوصت الدراسة بضرورة الموائمة ما بين ثقافة الفرد وثقافة المنظمة؛ للوصول الى المستوى المنشود من الدافعية نحو العمل.

وأقام (House,1991) دراسة بعنوان"علاقات وتقسيمات القوة في المنظمات" حيــث هدفــت الدراســة إلــى الــتعرف على أبعاد مفهومي القوة والتأثير وطبيعة ارتــباطهما، وقــد أجريت الدراسة على عدد من القادة الإداريين في الإدارتين العليا والوســطى فــي عيــنة مــن المــنظمات كبــيرة الحجــم فــي الولايات المتحدة الأمريكية،وتوصــلت الدراسة إلى أن القوة والتأثير مفهومان ديناميكيان وليسا ثابتان كمــا أن لهمــا وجــود وارتــباط قــوي في عمليات العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه،خاصــة تلك الموجودة في منظمات الأعمال،وقد أوصت الدراسة بضرورة إجــراء مزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال بحيث يشمل أصنافا أخرى من المنظمات.

4.2 أسئلة وفرضيات الدراسة:

1.4.2 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :-

1. ما هي تصورات المبحوثين لأهمية مصادر قوة القائد ؟
2. ما هي تصورات المبحوثين لمستوى دافعية العمل ؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. مـــا هـــي العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغير الدراسة المستقل (مصادر قوة القائد) وأبعاد متغير الدراسة التابع (دافعية العمل).

2.4.2 فرضيات الدراسة:

تهتم هذه الدراسة باختبار الفرضيات آلاتية:

الفرضية الأولى

لا يوجـــد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمصادر قوة القـــائد(قوة الإكراه،قوة المكافأة،القوة القانونية،قوة المعرفة،قوة الإعجاب) في دوافع العمل النفسية.

الفرضية الثانية

لا يوجـــد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمصادر قوة القـــائد(قوة الإكراه،قوة المكافأة،القوة القانونية،قوة المعرفة،قوة الإعجاب) في دوافع العمل المهنية.

الفرضية الثالثة

لا يوجـــد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمصادر قوة القـــائد(قوة الإكراه،قوة المكافأة،القوة القانونية،قوة المعرفة،قوة الإعجاب) في دوافع العمل الاقتصادية.

الفرضية الرابعة

لا يوجـــد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمصادر قوة القـــائد(قوة الإكراه،قوة المكافأة،القوة القانونية،قوة المعرفة،قوة الإعجاب) في دوافع العمل الاجتماعية.

الفرضية الخامسة

لا يوجـــد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمصادر قوة القـــائد(قوة الإكراه،قوة المكافأة،القوة القانونية،قوة المعرفة،قوة الإعجاب) في دوافع العمل العلمية الثقافية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية السادسة

لا توجــد فــروق ذات دلالــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهــات المبحوثيــن نحو أهمية مصادر قوة القائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي) .

الفرضية السابعة

لا توجــد فــروق ذات دلالــة إحصــائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهــات المبحوثيــن نحــو مســتوى دافعية العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب التطبيقـــي فـــي جمـــع المعلومـــات بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها لغايات هذه الدراســـة، وتحلـــيلها إحصائياً؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار صـــحة فرضـــياتها، بالإضـــافة إلـــى المسح المكتبي؛ وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الخلفية النظرية.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين (مديرعام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم) في مركز الوزارات الأردنية والبالغ عددهم(580) مديرا، وذلك حسب الإحصاءات المتوفرة لدى ديوان الخدمة المدنية بتاريخ 2005/02/25 والتي تبين أعداد مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع ما مجموعه(580) استبانه استعانة بوحدات التطوير الإداري وأقسام العلاقات العامة وشؤون الموظفين في هذه الوزارات وتم استرجاع (471) استبانه بنسبة بلغت(81.21%) وقد تم استبعاد(21) استبانه؛لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك خضع للتحليل(450) استبانه أي ما نسبته (95.5%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته(77.6%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (1)

وصف لخصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	357	%79.3
	أنثى	93	% 20.7
المجموع		450	%100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	22	%4.9
	بكالوريوس	239	%53.1
	ماجستير	139	%30.9
	دكتوراة	50	% 11.1
المجموع		450	%100
العمر	30 سنة فأقل	35	%7.8
	31-40 سنة	125	%27.8
	41-50 سنة	221	%49.1
	51سنة فأكثر	69	% 15.3
المجموع		450	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	%11.6
	5-10 سنوات	83	%18.4
	11-15 سنة	86	%19.1
	16-20 سنة	152	%33.8
	21 سنة فأكثر	77	% 17.1
المجموع		450	%100
المستوى الوظيفي	مدير عام	15	%3.3
	مساعد مدير عام	57	%12.7
	مدير دائرة	79	%17.6
	مساعد مدير دائرة	91	%20.2
	رئيس قسم	208	% 46.2
المجموع		450	%100

يوضح الجدول رقم (1) أن عدد الذكور يزيد عن ثلاثة أضعاف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (79.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (20.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وهذا يشير الى قلة ومحدودية المراكز القيادية الوظيفية العامة التي تحتلها المرأة في مركز الوزارات الأردنية.

أمـــا متغـــير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغـــت نســـبتهم (53.1%)، تلاهـــم فـــي ذلـــك حملـــة شـــهادة الماجستير بنسبة (30.9%)، ثـــم تلاهم فئة حملة شهادة الدكتوراة بنسبة (11.1%) وأخيراً جاءت فئة دبلـــوم متوســـط فأقل بنسبة (4.9%) وهذا يعكس مستوى المؤهلات العلمية العالية لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة،إذ مـــن المتوقع أن تكون القيادات الإدارية من فئة المؤهلين بالتعليم العالي، بالرغم من ندرة الحوافز التي تمنح لهم في نظام الخدمة المدنية المعمول به في الأردن.

أمـــا متغـــير المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة رؤساء الأقسام أعلى نسبة من مجمـــوع أفـــراد مجـــتمع الدراســـة، حيث كانت نسبتهم (46.2%) وجاءت أقل فئة المديـــرون العـــامون بنســـبة (3.3%)، وهي نتيجة واقعية اذ تتركز معظم القيادات الإدارية في فئة الإدارة الوسطى، في حين أن عدد القيادات العليا بشكل عام محدودة نسبيا.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (16-20) سنة حيث بلغـــت هذه النسبة (33.8%)، وتلاها في ذلك فئة (11-15) سنة حيث بلغت النسبة (19.1%) ثـــم تلاها في ذلك فئة (5-10 سنوات) بنسبة (18.4%) وتلاها بعد ذلك فئة (21 سنة فأكثر) سنة، فقد بلغت نسبتها (17.1%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هـــي أقـــل نسبة، حيث شكلت النسبة (11.6%) من مجتمع الدراسة، مما يعني أن إشـــغال المناصـــب القـــيادية يحتاج لسنوات عمل وخبرة طويلة، وهذا يشير الى أن القـــيادات الإدارية لا تصل الى هذه المراكز إلا بعد سنوات طويلة نسبيا من الخدمة والخبرة.

أمـــا فـــيما يتعلق بمتغير العمر، فقد شكلت فئة (41-50) سنة أعلى نسبة، حيث كانـــت نســـبة هـــذه الفـــئة (49.1%) مـــن مجـــتمع الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (31-40 ســـنة) حيث كانت نسبتها (27.8%) من مجتمع الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العمـــرية (51سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (15.3%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (30 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (7.8%) من مجتمع الدراسة، وهذه نتيجة واقعية لانه من المتوقع أن يحتل الموظف مركزاً قيادياً بعد مضي فترة كافية من الخدمة.

3.3 أداة الدراسة:

تـــم تطويـــر وبـــناء استبانة، لقياس أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية حيث تم الاسترشاد في بناء الفقرات المـــتعلقة بمصـــادر قوة القائد بدراسة(أبو تايه،2003)، أما الفقرات المتعلقة بدافعية العمـــل فتم الاسترشاد بدراسة(الحوامدة والمعايطة،2003)، وتكونت استبانة الدراسة (الملحق رقم 1) من قسمين هما:

القســـم الأول: تضـــمن معلومات عن خصـــائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافـــية وهـــي (الجـــنس، العمـــر، المؤهـــل العلمـــي، ســـنوات الخـــبرة السابقة، المستوى الوظيفي).

القســـم الثانـــي: تضـــمن (35) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي احتسب أوزان تلك الفقرات على النحو الآتي: (ينطبق دائماً) ويمـــثل(5 درجـــات)، و(ينطـــبق غالباً) ويمثل(4 درجات)، و(ينطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات)، و(ينطبق نادراً) ويمثل(2 درجة) و(لا ينطبق أبدا) ويمثل(1 درجة). ويوضح الجدول رقم (2) متغيرات الدراسة، والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	الفقرات
مصادر قوة القائد	قوة الإكراه	4-1
	قوة المكافأة	8-5
	القوة القانونية	12-9
	قوة المعرفة	16-13
	قوة الإعجاب	20-17
دافعية العمل	الدوافع النفسية	23-21
	الدوافع المهنية	26-24
	الدوافع الاقتصادية	29-27
	الدوافع الاجتماعية	32-30
	الدوافع العلمية الثقافية	35-33

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على هيئة محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وعلاوة على ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (20) مبحوثاً من أفراد العينة، بغرض التعرف الى درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-35	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.90
1-20	البعد المستقل (مصادر قوة القائد)	0.88
21-35	البعد التابع (دافعية العمل)	0.92

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(α =0.90) وهي نسبة ثبات عالية و مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. 6 المعالجة الإحصائية

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الرزمة الإحصائية(SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) لإدخال البيانات في الحاسوب ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measure) ؛وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة؛اعتماد على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's correlation Matrix) ؛لاستطلاع العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .
3. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression Analysis) وذلك لاختبار دخول المتغيرات المستقبلة في معادلة التنبؤ، وبيان قدرتها على تفسير التباين في المتغير التابع .
4. تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات وأبعادها المستقلة والتابعة، واختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية.

7.3 التعريفات الإجرائية:

فيما يلي بعض التعريفات الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في الدراسة:-

1.7.3 مصادر قوة القائد:

تتضمن عملية القيادة القدرة على التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة ذات خمسة مصادر مختلفة هي :

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. قوة الإكراه

هذه القوة مصدرها اعتماد القائد على أسلوب التهديد بالعقاب؛ لتوجيه سلوك المرؤوسين، وعدم تقبله لأعذارهم بسهولة عند تقصيرهم في أداء أعمالهم، وكذلك تأنيبهم في حال حصول الأخطاء. كما أن اهتمامه قليل بمدى رضا المرؤوسين عن القرارات التي يتخذها.

2. قوة المكافأة

هـذه القـوة مصـدرها اعـتراف القـائد بإنجازات المرؤوسين، وتقديم المكافآت للمرؤوسين المتميزين بأداء أعمالهم، وتشجيعهم على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص كما أنه يقوم بتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على المرؤوسين.

3. القوة القانونية

إن مصدر هذه القوة اعتماد القائد على مركزه الرسمي الذي يحتله في التنظيم الإداري؛ للتأثير والحصول على التعاون من قبل المرؤوسين كما أنه يقوم بتوجيه المرؤوسين وحل مشاكلهم من خلال القوانين والأنظمة السارية في المنظمة.

4. قوة المعرفة

مصدر هذه القوة هو الحيز أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها القائد، والتي من خلالهايتم إصداره للقرارات والتعليمات للمرؤوسين بناء على أسس علمية مدروسة، ويتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة حسب مهاراته وخبراته السابقة وكذلك متابعته لكل ما هو جديد في مجال عمله وتخصصه؛ ليكون مصدرا للمعلومات بالنسبة لهم.

5. قوة الإعجاب

ويحصـل عليـها الفـرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه من خلال اهتمامه بالحياة الشخصية للمرؤوسين، وتعامله معهم بالشكل الذي يثير إعجابهم بشخصيته، وكذلك اعتماده على أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2.7.3 الدافعية للعمل

وتشير إلى القوى، والرغبات والحاجات، والميول التي تقوم بتسيير وتوجيه وتغيير وتحريك سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين، وهي نتاج عمليات داخلية أو خارجية عن الفرد، وتتكون في هذه الدراسة من خمسة أنواع من الدوافع، وفيما يلي التعريف الإجرائي لكلٍ نوع من هذه الدوافع:

1. الدوافع النفسية

وهـــي عــبارة عـــن القـــوى النفســـية الداخلية التي تدفع الأفراد و تثير حماسهم واندفاعهم للقيام بعمل معين، وتشمل رغبة الأفراد في قيادة الآخرين، ورغبتهم في تنمية شعورهم بالفخر والاعتزاز بذاتهم، وتحقيق طموحاتهم الشخصية .

2.الدوافع المهنية

وهـــي القوى التي تدفع الأفراد للتقدم والنجاح على صعيد العمل من خلال تنمية القـــدرات المهنـــية، وفرصة نقل أفكارهم للآخرين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة.

3. الدوافع الاقتصادية

وهي القوى التي تدفع الأفراد للبحث عن العمل الذي يشعرون انه يشبع حاجاتهم الاقتصـــادية المتمـــثلة بالأجور الأعلى، والحوافز والمكافآت وفرص الترقية والتقدم الوظيفي.

4.الدوافع الاجتماعية

وهـــي القـــوى التـــي تدفـــع الأفراد وتثير حماسهم؛ لإشباع حاجاتهم الاجتماعية المتضمنة الرغبة في توثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين والمساهمة في تحسين المركز الاجتماعي، ونقل مشاكل و هموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين .

5. الدوافع العلمية الثقافية

وهـــي متمـــثلة بالمـــيول الذي يدفع الأفراد إلى رفع كفاءتهم المعرفية، وتبادل خـــبراتهم مع الآخرين، ومواكبة التطورات العلمية الحديثة من خلال إجراء البحوث والدراسات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

فـيما يلـي عـرض لنـتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسـطات الحسـابية والانحـرافات المعـيارية، والأهمـية النسبية لجميع أبعاد الدراسـة، والفقـرات المكونـة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

ينطبق دائما	ينطبق غالبا	ينطبق أحيانا	ينطبق نادرا	لا ينطبق أبدا
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبـناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من(3.5) فيكون مسـتوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:

"ما هي تصورات المبحوثين لأهمية مصادر قوة القائد " ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أهمية مصادر قوة القائد وعلى النحو الآتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتشجيعهم على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص، وكذلك تطبيق مبدا العدالة في توزيع الحوافز على المرؤوسين.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمصادر قوة القائد وهي كما يلي:

أولاً: تصورات المبحوثين لقوة الإكراه كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد قوة الإكراه.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	أعتمد على أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوك المرؤوسين	2.93	0.98	%58.58	4	متوسط
2	أقبل أعذار المرؤوسين بصعوبة عند تقصيرهم في أداء أعمالهم	2.97	0.90	%59.47	3	متوسط
3	أقوم بتأنيب المرؤوسين في حال حصول الأخطاء إثناء تأديتهم لأعمالهم	3.02	0.89	%60.49	2	متوسط
4	اهتمامي قليل بمدى رضى المرؤوسين عن القرارات التي اتخذها	3.14	0.97	%62.71	1	متوسط
1-4	الفقرات مجتمعة	3.02	0.64	%60.31	-	متوسط

يبين الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقوة الإكراه كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(3.02)، وبأهمية نسبية بلغت (60.31%)، وهذا يعني أن قوة الإكراه لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

كما ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث أن الفقرة رقم (4) والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية تهتم قليلاً برضى المرؤوسين عن القرارات التي يتخذونها احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وأهمية نسبية (62.71%)، تليها الفقرة رقم (3) والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية تقوم بتأنيب المرؤوسين في حال حصول الأخطاء إثناء تأديتهم لأعمالهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة(3.02) وبأهمية نسبية بلغت(60.49%) ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة رقم (2) والتي يعبر محتواها عن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

" قبول أعذار المرؤوسين بصعوبة عند تقصيرهم في أداء أعمالهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.97)، وبأهمية نسبية بلغت (59.47%)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (1) والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية تعتمد على أسلوب التهديد بالعقاب؛ لتوجيه سلوك المرؤوسين جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.93) وبأهمية نسبية بلغت(58.58%)، ويمكن تفسير ذلك بان أسلوب التهديد بالعقاب،يؤثر بشكل سلبي على دافعية القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية.

ثانياً: تصورات المبحوثين لقوة المكافأة كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد قوة المكافأة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
5	اعترف بإنجازات المرؤوسين	4.03	1.01	%80.67	2	مرتفع
6	أقدم المكافآت للمرؤوسين المتميزين بأداء أعمالهم	3.81	0.98	%76.27	4	مرتفع
7	أشجع المرؤوسين على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص	4.08	0.91	%81.64	1	مرتفع
8	أطبق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على المرؤوسين	3.92	1.00	%78.44	3	مرتفع
5-8	الفقرات مجتمعة	3.96	0.67	%79.26	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لقوة المكافأة كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بلغ(3.96) وبأهمية نسبية(79.26%)، وهذا يشير الى أن قوة المكافأة تلقى اهتماما عاليا لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية.

ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات قوة المكافأة، حيث أن الفقرة رقم (7) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية يشجعون المرؤوسين على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وبأهمية نسبية بلغت (81.64%). يليها في الأهمية الفقرة رقم (5) وهي أن القيادات الإدارية يعترفون

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بإنجازات المرؤوسين،حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وبأهمية نسبية بلغت (80.67%)، وجاءت الفقرة رقم (8) في الترتيب الثالث والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية يطبقون مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على المرؤوسين وبمتوسط حسابي بلغ(3.92) وأهمية نسبية بلغت(78.44%)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تشير الى أن القيادات الإدارية يقدمون المكافآت للمرؤوسين المتميزين بأداء أعمالهم في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.81) وبأهمية نسبية بلغت (76.27%).

ثالثاً: تصورات المبحوثين للقوة القانونية كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القوة القانونية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
9	علاقتي بالمرؤوسين يحكمها التسلسل الهرمي للسلطة.	3.64	0.96	%72.76	3	مرتفع
10	أعتمد على سلطاتي الرسمية لممارسة التأثير والحصول على التعاون من المرؤوسين	3.63	0.94	%72.69	4	مرتفع
11	اوجه سلوك المرؤوسين من خلال التقيد التام بالقوانين والأنظمة	3.74	0.89	%74.89	2	مرتفع
12	أعمل على معالجة مشاكل المرؤوسين من خلال القوانين والأنظمة السارية في المنظمة	3.77	0.84	%75.42	1	مرتفع
12-9	الفقرات مجتمعة	3.70	0.70	%73.94	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للقوة القانونية كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بلغ(3.70)، وبأهمية نسبية بلغت(73.94%)، وهي درجة ذات مستوى مرتفع .

وقد احتلت الفقرة رقم(12) والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية يعملون على معالجة مشاكل المرؤوسين من خلال القوانين والأنظمة السارية في المنظمة المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.77) وبأهمية نسبية بلغت (75.42%)، يلي ذلك من حيث الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تقوم بتوجيه سلوك المرؤوسين من خلال التقيد التام بالقوانين والأنظمة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.74) وبأهمية نسبية بلغت (74.89%)، ثم جاءت الفقرة رقم (9) والتي يرى فيها القادة أن علاقتهم بالمرؤوسين يحكمها التسلسل الهرمي للسلطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.64) وبأهمية نسبية بلغت (72.76%)، أما الفقرة التي تشير الى اعتماد القادة على سلطاتهم الرسمية لممارسة التأثير والحصول على التعاون من المرؤوسين فقد جاءت بالترتيب الأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.63) وبأهمية نسبية بلغت(72.69%)، وهذا يشير الى أن القوة القانونية كمصدر من مصادر قوة القائد تلقى اهتماما بمستوى عالٍ من قبل القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، خاصة وأنّ القيادات الإدارية تعتمد على المركز الرسمي للتأثير والحصول على التعاون من قبل المرؤوسين،كما انها تقوم بتوجيه المرؤوسين وحل مشاكلهم من خلال القوانين والأنظمة السارية في المنظمة.

رابعاً: تصورات المبحوثين لقوة المعرفة كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد قوة المعرفة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
13	أصدر القرارات والتعليمات للمرؤوسين بناءا على أسس علمية مدروسة	3.56	1.02	%71.16	3	مرتفع
14	أتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة حسب مهاراتي وخبراتي في العمل	3.79	0.92	%75.73	1	مرتفع
15	أقدم خلاصة تجاربي السابقة للمرؤوسين لمساعدتهم في أداء العمل	3.55	1.07	%70.98	4	مرتفع
16	أتابع كل ما هو جديد في مجال عملي وتخصصي لأكون مصدرا للمعلومات بالنسبة للمرؤوسين	3.72	1.00	%74.49	2	مرتفع
16-13	الفقرات مجتمعة	3.65	0.81	%73.09	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لقوة المعرفة كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بلغ (3.65) وبأهمية نسبية بلغت (73.09%)، وهي درجة ذات مستوى مرتفع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويظهـــر الجـــدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات قوة المعرفة لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، حيث أن الفقرة (14) جاءت بأعلى متوســـط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن القـــادة يـــتعاملون مـــع الأزمات والظروف الطارئة حسب مهاراتهم وخبراتهم في العمـــل، حيـــث بلـــغ المتوســـط الحســـابي لتلك الفقرة(3.79) وبأهمية نسبية بلغت (75.73%)، يلـــيها فـــي الأهمية الفقرة رقم(16) وهي أن القادة يتابعون كل ما هو جديـــد في مجال عملهم وتخصصهم؛ ليكونوا مصدرا للمعلومات بالنسبة للمرؤوسين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وبأهمية نسبية (74.49%)، وجاءت الفقرة رقم (13) فـــي الترتيب الثالث والتي تشير إلى أن القادة يصدرون القرارات والتعليمات للمرؤوســـين بـــناءا على أسس علمية مدروسة وبمتوسط حسابي بلغ(3.56) وأهمية نســـبية بلغت(71.16%)، وبلغ أقل متوسط حسابي للفقرة رقم(15) والتي تشير الى أن القـــادة يقدمـــون خلاصة تجاربهم السابقة للمرؤوسين؛ لمساعدتهم في أداء العمل حيـــث بلـــغ المتوســـط الحســـابي لـــتلك الفقـــرة(3.55) وبأهمـــية نســـبية بلغت (70.98%)،وهـــذا يشير الى أن قوة المعرفة تعتبر من مصادر القوة الهامة بشكل عام التي تؤثر إيجابا في دافعية العمل لدى تلك القيادات، الذين يتعاملون مع الأزمات والظروف الطارئة حسب مهاراتهم وخبراتهم في العمل، ومتابعة كل ما هو جديد في مجـــال عملهم وتخصصهم؛ ليكونوا مصدرا للمعلومات بالنسبة للمرؤوسين، كما أنهم يصـــدرون القـــرارات والتعلـــيمات للمرؤوسين بناءً على أسس علمية مدروسة، و يقدمون خلاصة تجاربهم السابقة للمرؤوسين لمساعدتهم في أداء العمل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خامساً: تصورات المبحوثين لقوة الإعجاب كبعد من أبعاد مصادر قوة القائد.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد قوة الإعجاب.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
17	أبدي اهتماما بالحياة الشخصية للمرؤوسين	3.10	1.09	%62.00	4	متوسط
18	أتعامل مع المرؤوسين بالشكل الذي يثير إعجابهم بشخصيتي	3.53	1.00	%70.53	3	مرتفع
19	يقدر المرؤوسين أسلوب تعاملي معهم	3.54	0.88	%70.71	2	مرتفع
20	أعتمد على أسلوب الإقناع في التأثير على سلوك المرؤوسين	3.66	0.95	%73.20	1	مرتفع
17-20	الفقرات مجتمعة	3.46	0.63	%69.11	-	متوسط

يبيـــن الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقوة الإعجاب كبعد مـــن أبعاد مصادر قوة القائد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(3.46) وبأهمية نســبية بلغــت (69.11%)، وهذا يعني أن قوة الإعجاب لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

كمـــا يبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقـــرة، حيـــث أن الفقـــرة رقم (20) التي تشير إلى أن القيادات الإدارية تعتمد على أســـلوب الإقناع في التأثير على سلوك المرؤوسين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقـــرة (3.66)وباهمـــية نســـبية بلغت(73.20%)، وهي أعلى متوسط لفقرات قوة الإعجاب، تليها الفقرة (19) التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يقدرون للمرؤوسين أســـلوب تعـــاملهم معهـــم حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.54) وبأهمية نسبية بلغت (70.71%)، ثـــم يلـــي ذلـــك في الأهمية الفقرة (18) التي تشير الى أن القيادات الإداريـــة يتعاملون مع المرؤوسين بالشكل الذي يثير إعجابهم بشخصيتهم حيث بلغ المتوســـط الحســـابي لتلك الفقرة (3.53) وبأهمية نسبية بلغت(70.53%)، وتشير النـــتائج أيضـــاً إلى أن الفقرة رقم (17) التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يبدون اهـــتماما بالحياة الشخصية للمرؤوسين حيث جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلـــي، حيـــث بلـــغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.10) وبأهمية نسبية بلغت

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(62.00%)، وهـــذا يشير الى أن قوة الإعجاب بشكل عام تعد من المصادر الهامة لقـــوة القـــائد، التي تؤثر بشكل إيجابي على دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكـــز الـــوزارات الأردنـــية، التي يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه بـــبعض صـــفاته الشخصـــية بحيث تربطهم وتشدهم إليه من خلال اهتمامه بالحياة الشخصـــية للمرؤوسين، وتعامله معهم بالشكل الذي يثير إعجابهم بشخصيته، وكذلك اعتماده على أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكهم.

الإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:

"ما هي تصورات المبحوثين لمستوى دافعية العمل"؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أهمية مصادر قوة القائد وعلى النحو الآتي:

الجدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى دافعية العمل

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
21-23	الدوافع النفسية	3.64	0.61	%72.89	3	مرتفع
24-26	الدوافع المهنية	3.65	0.73	%73.05	2	مرتفع
27-29	الدوافع الاقتصادية	3.52	0.60	%70.43	4	مرتفع
30-32	الدوافع الاجتماعية	3.67	0.62	%73.39	1	مرتفع
33-35	الدوافع العلمية الثقافية	3.49	0.62	%69.87	5	متوسط
21-35	الدوافع مجتمعة	3.60	0.48	%71.93	-	مرتفع

يتبيـــن من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لمستوى دافعية العمل كان مرتفعاً حيـــث بلـــغ(3.60) وبأهمـــية نســـبية بلغت(71.93%)، وقد احتل بُعد الدوافع الاجتماعـــية المرتـــبة الأولـــى بمتوسط حسابي بلـــغ(3.67) وأهمية نسبية بلغت (73.39%)، يلـــي ذلك بُعد الدوافع المهنية بمتوسط حسابي بلـــغ(3.65) وأهمية نســـبية بلغـــت(73.05%)، وجاء بُعد الدوافع النفسية في المرتبة الثالثة بمتوسط حســـابي بلـــــغ(3.64) وأهمـــية نسبية بلغت(72.89%)، ثم تبع ذلك بُعد الدوافع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاقتصادية بمتوسط حسابي بلـــغ(3.52) وأهمية نسبية بلغت(70.43%)، وأخيراً جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الدوافع العلمية الثقافية بمتوسط حسابي بلغ(3.49%) وأهمية نسبية بلغت(69.87%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى دافعية العمل وهي كما يلي:

أولاً: تصورات المبحوثين للدوافع النفسية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدوافع النفسية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
21	رغبتي في قيادة الآخرين هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل	3.76	1.08	%75.16	1	مرتفع
22	رغبتي في تنمية شعوري بالفخر والاعتزاز بنفسي هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل	3.50	1.02	%69.91	3	مرتفع
23	رغبتي في تحقيق طموحاتي الشخصية هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل	3.68	1.04	%73.60	2	مرتفع
21-23	الفقرات مجتمعة	3.64	0.61	%72.89	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للدوافع النفسية كبعد من أبعاد دافعية العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(3.64) وبأهمية نسبية بلغـــت(72.89%)، وهذا يعني أن الدوافع النفسية لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.

كمـــا يبيـــن الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث أن الفقرة رقم (21) التي تشير إلى أن الرغبة في قيادة الآخرين هي التـــي دفعتهم للالتحاق بالعمل فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.76) وبأهمية نســـبية بلغـــت (75.16%)، وهي أعلى متوسط لفقرات الدوافع النفسية، تليها الفقرة (23) التي تشير إلى أن الدافع وراء التحاق القيادات الإدارية بالعمل هي الرغبة في تحقـــيق طموحـــاتهم الشخصـــية، حيـــث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.68) وبأهمية نسبية بلغت(73.60%)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (22) التي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تشــير إلــى أن رغبة القيادات الإدارية في تنمية شعورهم بالفخر والاعتزاز بالنفس ـي التـي دفعـتهم للالـتحاق بـالعمل جـاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلـي، حيـث بلـغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.50) وبأهمية نسبية بلغت (69.91%)، ويلاحظ أن جميع المتوسطات على فقرات الدوافع النفسية كانت تتراوح ما بين (3.76 – 3.50) درجة، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى أن الدوافــع النفســية بشــكل عام تعد دوافع هامة في حفز القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية،خاصة وأن تلك القيادات أصبحت لديها الخبرة الإدارية التراكمية الكافــية التي تعزز عندهم اتجاهات تحمل المسؤولية وتنمية نموهم الشخصي والعمل على تحقيق طموحاتهم الوظيفية وتولد لديهم الرغبة في قيادة الآخرين، وفي محصلة كــل ذلك يمكّن الدوافع النفسية أن تلعب دوراً هاماً في رفع الدافعية للعمل لدى تلك القيادات.

ثانياً: تصورات المبحوثين للدوافع المهنية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدوافع المهنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
24	أستطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي الحالي	3.56	0.93	%71.11	3	مرتفع
25	يوفر لي عملي فرصة نقل أفكاري للآخرين	3.60	0.96	%71.96	2	مرتفع
26	يمكنني عملي من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة	3.80	0.81	%76.09	1	مرتفع
26-24	الفقرات مجتمعة	3.65	0.73	%73.05	-	مرتفع

يوضــح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعــيارية للدوافع المهنية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.65) أي ما نسبته (73.05%)، وهي ذات مستوى مرتفع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الدوافع المهنية، حيث أن الفقرة (26) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية يمكنها عملها من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.80) وبأهمية نسبية بلغت(76.09%). يليها في الأهمية الفقرة رقم (25) والتي تشير الى أن القيادات الإدارية ترى أن عملها يوفر لها فرصة نقل أفكارها للآخرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.60) وبأهمية نسبية بلغت (71.96%) وهي ذات مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تشير الى أن القيادات الإدارية تستطيع تنمية قدراتها المهنية في عملها الحالي في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وبأهمية نسبية بلغت (71.11%)، ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات الحسابية فيها تتراوح بين (3.80 إلى 3.56) درجة، وهي جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى أن الدوافع المهنية بشكل عام تعد دوافع ذات أهمية عالية في حفز القيادات الإدارية القيادات الإدارية، إلاّ أن الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية تستطيع تنمية قدراتها المهنية في عملها الحالي شكلت أقل الفقرات المتعلقة بتلك الدوافع أهمية نسبية؛ والسبب قد يعود إلى افتقار الحيوية التنظيمية في تلك الوزارات.

ثالثاً: تصورات المبحوثين للدوافع الاقتصادية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدوافع الاقتصادية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
27	ساهم عملي في تحسين وضعي المالي	3.49	1.04	%69.73	2	متوسط
28	يوفر لي عملي حوافز ومكافآت بشكل جيد	3.41	1.00	%68.27	3	متوسط
29	يوفر لي عملي فرصة ترقية مناسبة	3.66	0.98	%73.29	1	مرتفع
27-29	الفقرات مجتمعة	3.52	0.60	%70.43	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(13) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للدوافع الاقتصادية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل، حيث يشير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بلغ(3.52)وبأهمية نسبية بلغت (70.43%)، وهي ذات مستوى مرتفع.

واحتلت الفقرة رقم(29) التي تشير إلى أن القادة يرون أن عملهم يوفر لهم فرصة ترقية مناسبة، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.66) وبأهمية نسبية بلغت(73.29%)، يلي ذلك الفقرة التي تشير إلى أن العمل الحالي للقيادات الإدارية ساهم في تحسين وضعهم المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.49) وبأهمية نسبية بلغت (69.73%)، أما الفقرة التي تشير إلى أن عملهم يوفر لهم حوافز ومكافآت بشكل جيد، فقد جاءت بالترتيب الأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.41) وبأهمية نسبية(68.27%)، وهذا يشير إلى أن الأهمية النسبية للدوافع الاقتصادية بشكل عام مرتفعة، إلا أن الفقرة التي تشير الى أن عملهم يوفر لهم حوافز ومكافآت بشكل جيد جاءت أقل الفقرات أهمية نسبية؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن الحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، لا يكون بشكل عشوائي ومزاجي بل يوجد معايير وأسس وشروط للحصول عليها، من خلال تقييم الأداء الوظيفي،والإنجازات المتميزة في مجال العمل .

رابعاً: تصورات المبحوثين للدوافع الاجتماعية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدوافع الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
30	ساهم عملي بتوثيق العلاقات الاجتماعية مع الأخرين	3.86	0.85	%77.16	1	مرتفع
31	ساهم عملي في تحسين مركزي الاجتماعي	3.57	1.02	%71.38	3	مرتفع
32	ساعدني عملي في نقل مشاكل وهموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين	3.58	1.06	%71.64	2	مرتفع
30-32	الفقرات مجتمعة	3.67	0.62	%73.39	-	مرتفع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يوضـــح الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعــيارية للدوافـــع الاجتماعـــية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد بلغ (3.67) وبأهمية نسبية بلغت (73.39%)، وهي ذات مستوى مرتفع.

ويظهـــر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الدوافع الاجتماعية لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، حيث أن الفقرة (30) جاءت بأعلى متوســـط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن القـــادة يـــرون أن عملهم ساهم بتوثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، حيث بلغ المتوســـط الحسابي لتلك الفقرة (3.86) وبأهمية نسبية بلغت (77.16%). يليها في الأهمية الفقرة رقم(32) والتي تشير الى أن القادة يرون أن عملهم ساعدهم في نقل مشـــاكل وهموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.58) وبأهمية نسبية بلغت (71.64%) وهي ذات مستوى مرتفع، وبلغ أقل متوسط حسابي للفقرة رقم(31) والتي تشير الى أن القادة يرون أن عملهم ساهم في تحســـين مركزي الاجتماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.57) وبأهمية نســـبية بلغت(71.38%). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتراوح بين(3.86 إلى 3.57) درجة، وجميعها ذات مستوى مرتفع، وهذا يشير الى أن الدوافع الاجتماعية لها تأثير مرتفع وإيجابي في دفع القيادات الإدارية في مراكز الـــوزارات الأردنية،من خلال إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية المتضمنة: الرغبة في توثـــيق العلاقـــات الاجتماعـــية مـــع الآخريـــن، والمســـاهمة في تحسين المركز الاجتماعي،ونقل مشاكل و هموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خامساً: تصورات المبحوثين للدوافع العلمية الثقافية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدوافع العلمية الثقافية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
33	ساهم عملي في تبادل خبراتي مع الآخرين	3.75	0.90	%74.98	1	مرتفع
34	ساهم عملي في رفع كفاءتي المعرفية	3.58	0.91	%71.69	2	مرتفع
35	يوفر لي عملي فرصة إجراء البحوث والدراسات لمواكبة التطورات العلمية الحديثة	3.15	0.95	%62.93	3	متوسط
35-33	الفقرات مجتمعة	3.49	0.62	%69.87	-	متوسط

يبين الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للدوافع العلمية الثقافية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.49) وبأهمية نسبية بلغت(69.87%)، وهذا يعني أن الدوافع العلمية الثقافية لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

كما يبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (33) التي تشير إلى أن القيادات الإدارية ترى أن عملها ساهم في تبادل خبراتها مع الآخرين،حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.75) وبأهمية نسبية بلغت (74.98%)، تليها في الأهمية الفقرة رقم (34) والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية يرون أن عملهم ساهم في رفع كفاءتها المعرفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.58) وبأهمية نسبية بلغت(71.69%) وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (35) التي تشير إلى أن القيادات الإدارية ترى أن عملها يوفر لها فرصة إجراء البحوث والدراسات لمواكبة التطورات العلمية الحديثة جاءت في المرتبة الأخيرة من الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.15) وبأهمية نسبية بلغت (62.93%)، وهذا يشير إلى أن الدوافع العلمية لها تأثير مرتفع وإيجابي في دفع القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، إلاّ أن الفقرة التي تشير الى أن القادة يروا أن عملهم يوفر لهم فرصة إجراء البحوث والدراسات لمواكبة التطورات العلمية الحديثة جاءت أقلها في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأهمية النسبية؛ والسبب قد يعود الى أن مثل هذه البحوث بحاجة إلى نفقات مالية تخصص في ميزانيات الوزارات الأردنية لهذه الغاية، والتي غالباً ما يطغى على هذه الميزانيات نفقات الرواتب والأجور.

الإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على:

"مـــا هـــي العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغير الدراسة المستقل (مصادر قوة القائد) وأبعاد متغير الدراسة التابع (دافعية العمل)"؟

مــن أجــل الإجابـــة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد علاقـــات الارتـــباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (16)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر قوة القائد وأبعاد متغير الدراسة التابع (دافعية العمل).

المتغيرات	الدوافع النفسية	الدوافع المهنية	الدوافع الاقتصادية	الدوافع الاجتماعية	الدوافع العلمية الثقافية	الدوافع مجتمعة
قوة الإكراه	*0.367	*0.109	0.05	*0.219	*0.114	*0.236
قوة المكافأة	*0.158	*0.440	0.081	*0.459	*0.360	*0.391
القوة القانونية	*0.490	*0.367	*0.366	*0.428	*0.299	*0.529
قوة المعرفة	*0.256	*0.530	*0.149	*0.562	*0.522	*0.531
قوة الإعجاب	*0.260	*0.507	*0.162	*0.511	*0.386	*0.481
مصادر قوة القائد	*0.438	*0.556	*0.224	*0.622	*0.481	*0.617

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ من الجدول رقم(16) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية هامة بين متغيرات الدراسة المستقلة مصادر قوة القائد مجتمعة(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب)، وبين المتغير التابع (دافعية العمل لدى الادارة العليا في مركز الوزارات الأردنية)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.617) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لارتباطات المتغيرات المستقلة منفردة مع المتغير التابع فيلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية علــى مستوى دلالـــة ($0.05 = \alpha$)، فقد كان للمتغير المستقل (قوة المعرفة) أعلى معامل ارتباط إذ بلغ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هذا المعامل(0.531) فـــي حين كان أقل معامل ارتباط لمتغير(قوة الإكراه) إذ بلغـــت قيمته(0.236).

أما فيما يتعلق بعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة مع أبعاد المتغير التابع فيلاحظ من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط قوية وهامة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فقد كان لعلاقة المتغيرات المستقلة مع بعد (الدوافع الاجتماعية) أعلى معامل ارتباط إذ بلغ هذا المعامل(0.622) في حين كان أقل معامل ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وبين بعد(الدوافع الاقتصادية) إذ بلغ معامل الارتباط (0.224).

أما بالنسبة لارتباط المتغيرات المستقلة منفردة مع أبعاد المتغير التابع المنفردة فهي هامة وقوية وذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فقد كانت أقوى علاقة ارتباط بين المتغير المستقل(قوة المعرفة)، وبعد (الدوافع الاجتماعية) التابع إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.562)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات المستقلة(قوة الإكراه، وقوة المكافأة) على(الدوافع الاقتصادية) التابع.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة

لأجل معرفة تأثير مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في الدافعية للعمل تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على دوافع العمل النفسية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance)؛ للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	5	114.57	22.91	*41.08	0.000
الخطأ	444	247.65	0.56		
الكلي	449	362.22			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.316

يتبيــن مــن الجدول رقم (17) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (41.08) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،حيــث بلغ مستوى دلالة F (α =0.000)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغــيرات المســتقلة مصـــادر قــوة القــائد(قــوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونــية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (31.6%) مــن التبايــن في المتغير التابع (دوافع العمل النفسية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نســبياً، ممــا يــدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دوافع العمل النفسية.

العوامل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt	مستوى دلالة t
قوة الإكراه	0.26	0.04	0.24	*5.85	0.000
قوة المكافأة	0.09	0.06	0.08	**1.53	0.127
القوة القانونية	0.55	0.06	0.43	*9.45	0.000
قوة المعرفة	0.03	0.06	0.03	**0.55	0.582
قوة الإعجاب	0.18	0.07	0.14	*2.74	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن متغيرات(قوة الإكراه، القوة القانونية، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل النفسية، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.24، 0.43، 0.14) على التوالي، وبدلالة قيم (t) البالغة (5.85، 9.45، 2.74) على التوالي وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،حيث بلغ مستوى دلالة Tعلى التوالي (0.000، 0.000، 0.006) ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات(قوة الإكراه، والقوة القانونية، وقوة الإعجاب) على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع دوافع العمل النفسية. فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغيرات (قوة المكافأة، وقوة المعرفة) في دوافع العمل النفسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم مستوى دلالة (t) لهما (1.53، 0.55) على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،وبلغت قيم مستوى دلالة Tعلى التوالي (0.127، 0.582).

ومما سبق يقتضي ما يأتي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(قوة الإكراه، القوة القانونية، قوة الإعجاب) في دوافع العمل النفسية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(قوة الإكراه، القوة القانونية، قوة الإعجاب) في دوافع العمل النفسية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (قوة المكافأة، وقوة المعرفة) في دوافع العمل النفسية، حيث كانت قيمة (t) لهذين المتغيرين غير دالة إحصائيا، وضعف معامل (Beta) لهذين المتغيرين، والمبين في الجدول ذاته.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم(19)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بدوافع العمل النفسية من خلال (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة F*
القوة القانونية	0.241	*9.71	0.000
قوة الإكراه	0.304	*5.91	0.000
قوة الإعجاب	0.311	*2.13	0.033

خرجت المتغيرات (قوة المكافأة، قوة المعرفة) من معادلة الانحدار

• ذات دلالة احصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression؛ لمعرفة ترتيب دخول عناصر المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار يتضح من الجدول رقم(19) أن متغير القوة القانونية احتل المرتبة الأولى في دخول معادلة الانحدار الذي يفسر ما مقداره(24.1%) من التباين في المتغير التابع، بالاستناد إلى معامل التحديد، كما يتضح من الجدول ذاته أن متغير قوة الإكراه قد دخل معادلة الانحدار حيث يفسر مع متغير القوة القانونية ما مقداره(30.4%)، ودخل أخيراً متغير قوة الإعجاب حيث فسر مع المتغيرين السابقين(31.1%) من التباين في دوافع العمل النفسية كمتغير تابع.

الفرضية الثانية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على دوافع العمل المهنية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن متغيرات(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل المهنية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) والبالغة (3.56، 4.89، 5.33) على التوالي وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)،حيث بلغت قيم مستوى دلالة(t) لهذه المتغيرات (α=0.000).ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات (القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع دوافع العمل المهنية.

وأشارت النتائج الإحصائية أن متغير(قوة المكافأة) له تأثير في دوافع العمل المهنية، حيث بلغت قيمة معامل(Beta) لهذا المتغير(2.25)، وبدلالة قيمة(t) والبالغة (2.25) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).حيث بلغت قيمة مستوى دلالة(t) (α=0.025).فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير(قوة الإكراه) في دوافع العمل المهنية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة له (1.47)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يأتي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(القوةالقانونية، قوة المعرفة، قوةالإعجاب، قوة المكافأة) في دوافع العمل المهنية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب، قوة المكافأة) في دوافع العمل المهنية.
3. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(قوة الإكراه) في دوافع العمل المهنية، حيث كانت قيمة (t) لهذا المتغير غير دالة إحصائيا، وضعف معامل (Beta) لهذا المتغير، والمبين في الجدول ذاته.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم(22)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بدوافع العمل المهنية من خلال (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة F*
قوة المعرفة	0.281	*4.89	0.000
قوة الإعجاب	0.341	*5.15	0.000
القوة القانونية	0.359	*3.33	0.001
قوة المكافأة	0.366	*2.29	0.023

خرج متغير(قوة الإكراه) من معادلة الانحدار

*ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression؛ لمعرفة ترتيب دخول عناصر المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار يتضح من الجدول رقم(22) أن متغير قوة المعرفة احتل المرتبة الأولى في دخول معادلة الانحدار الذي يفسر ما مقداره(28.1%) من التباين في المتغير التابع، بالاستناد إلى معامل التحديد، كما يتضح من الجدول ذاته أن متغير قوة الإعجاب قد دخل معادلة الانحدار حيث يفسر مع متغير قوة المعرفة ما مقداره(34.1%)، ودخل ثالثاً متغير القوة القانونية قد دخل معادلة الانحدار حيث يفسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(35.9%)، ودخل أخيراً متغير قوة المكافأة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (36.6%) من التباين في دوافع العمل المهنية كمتغير تابع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية الثالثة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على دوافع العمل الاقتصادية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	5	54.139	10.828	*15.71	0.000
الخطأ	444	305.931	0.689		
الكلي	449	360.070			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.15

يتبين من الجدول رقم (23) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (15.71) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،حيث بلغت قيمة مستوى دلالة(F)(α=0.000). ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (15%) من التباين في المتغير التابع (دوافع العمل الاقتصادية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دوافع العمل الاقتصادية.

العوامل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt	مستوى دلالة t
قوة الإكراه	0.07	0.05	0.06	**1.34	0.181
قوة المكافأة	0.10	0.07	0.09	**1.54	0.124
القوة القانونية	0.51	0.06	0.40	*7.86	0.000
قوة المعرفة	0.07	0.07	0.07	**1.12	0.262
قوة الإعجاب	0.19	0.07	0.16	* 2.64	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن متغيرات(القوة القانونية، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل الاقتصادية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) والبالغة (7.86، 2.64) على التوالي وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)،حيث بلغت قيم مستوى دلالة(t) (0.009، 0.000) على التوالي. ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات(القوة القانونية، قوة الإعجاب) على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع دوافع العمل الاقتصادية.

فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير(قوة الإكراه، قوة المكافأة، قوة المعرفة) في دوافع العمل الاقتصادية عند مستوى الدلالة(α ≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة (t) لهذه المتغيرات(1.34، 1.54، 1.12)على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α ≤0.05).حيث بلغت قيم مستوى دلالة(t)(0.262،0.124،0.181)

ومما سبق يقتضي ما يأتي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(القوة القانونية، قوة الإعجاب) في دوافع العمل الاقتصادية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذي دلالة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إحصائية للمتغيرات المستقلة(القوة القانونية، قوة الإعجاب) في دوافع العمل الاقتصادية.

3. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري(قوة الإكراه، قوة المكافأة، قوة المعرفة) في دوافع العمل الاقتصادية، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات غير دالة إحصائيا، وضعف معاملات (Beta) لهذه المتغيرات، والمبين في الجدول ذاته.

جدول رقم(25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بدوافع العمل الاقتصادية من خلال (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة F*
القوة القانونية	0.134	*8.328	0.000

خرجت المتغيرات (قوة الإكراه، قوة المعرفة، قوة المكافأة، قوة الإعجاب) من معادلة الانحدار

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression؛ يتضح من الجدول رقم(25) أن متغير القوة القانونية فقط دخل معادلة الانحدار وفسر ما مقداره(13.4%) من التباين في دوافع العمل الاقتصادية كمتغير تابع، وخرجت المتغيرات (قوة الإكراه، قوة المعرفة، قوة المكافأة، قوة الإعجاب) من معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على دوافع العمل الاجتماعية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	5	125.20	25.04	*62.41	0.000
الخطأ	444	178.13	0.40		
الكلي	449	303.33			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.413

يتبيــن مــن الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (62.41) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،حيــث بلغــت قــيمة مستوى دلالة(F)(α=0.000) ويتضح من نفس الجــدول أن المتغــيرات المستقلة مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونــية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (41.3%) من التباين في المتغير التابع (دوافع العمل الاجتماعية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسـبياً، ممــا يــدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دوافع العمل الاجتماعية.

العوامل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt	مستوى دلالة t
قوة الإكراه	0.05	0.04	0.05	**1.30	0.19
قوة المكافأة	0.13	0.05	0.12	* 2.56	0.011
القوة القانونية	0.22	0.05	0.19	*4.52	0.000
قوة المعرفة	0.27	0.05	0.27	*5.42	0.000
قوة الإعجاب	0.25	0.06	0.22	*4.52	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن متغيرات(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل الاجتماعية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) والبالغة (4.52، 5.42، 4.52) على التوالي وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة(α≤ 0.05)،حيث بلغت قيمة مستوى دلالة(t) لهذه المتغيرات (α=0.000).ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع دوافع العمل الاجتماعية.

وأشارت النتائج الإحصائية أن متغير(قوة المكافأة) له تأثير في دوافع العمل الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل(Beta) لهذا المتغير(0.12)، وبدلالة قيمة(t) والبالغة (2.56) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)،حيث بلغت قيمة مستوى دلالة(t)(α =0.011). فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير (قوة الإكراه) في دوافع العمل الاجتماعية عند مستوى الدلالة(α ≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة(t) له (1.30)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يأتي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب، قوة المكافأة) في دوافع العمل الاجتماعية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب، قوة المكافأة) في دوافع العمل الاجتماعية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(قوة الإكراه) في دوافع العمل الاجتماعية، حيث كانت قيمة(t) لهذا المتغيرغير دالة إحصائيا،وضعف معامل(Beta) لهذا المتغير،والمبين في الجدول ذاته.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم(28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بدوافع العمل الاجتماعية من خلال (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة F*
قوة المعرفة	0.316	*5.40	0.000
قوة الإعجاب	0.368	*4.80	0.000
القوة القانونية	0.402	*4.86	0.000
قوة المكافأة	0.410	*2.52	0.012

خرج متغير (قوة الإكراه) من معادلة الانحدار

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression؛ لمعرفة ترتيب دخول عناصر المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار يتضح من الجدول رقم(28) أن متغير قوة المعرفة احتل المرتبة الأولى في دخول معادلة الانحدار الذي يفسر ما مقداره(31.6%) من التباين في المتغير التابع، بالاستناد إلى معامل التحديد، كما يتضح من الجدول ذاته أن متغير قوة الإعجاب قد دخل معادلة الانحدار حيث يفسر مع متغير قوة المعرفة ما مقداره(36.8%)، ودخل ثالثاً متغير القوة القانونية قد دخل معادلة الانحدار حيث يفسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(40.2%)، ودخل أخيراً متغير قوة المكافأة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (41%) من التباين في دوافع العمل الاجتماعية كمتغير تابع.

الفرضية الخامسة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على دوافع العمل العلمية الثقافية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	5	87.53	17.51	*36.31	0.000
الخطأ	444	214.06	0.48		
الكلي	449	301.59			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.29

يتبيـــن من الجدول رقم (29) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة (36.31) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،حيــث بلغــت قيمة مستوى دلالة(F) (α=0.000).ويتضح من نفس الجــدول أن المتغــيرات المستقلة مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (29%) من التباين في المتغير التابع (دوافع العمل العلمية الثقافية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نســبياً، ممـــا يـــدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دوافع العمل العلمية الثقافية.

العوامل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt	مستوى دلالة t
قوة الإكراه	0.01	0.04	0.01	** 0.27	0.787
قوة المكافأة	0.07	0.06	0.07	**1.31	0.191
القوة القانونية	0.08	0.05	0.07	**1.46	0.146
قوة المعرفة	0.40	0.06	0.40	*7.21	0.000
قوة الإعجاب	0.21	0.06	0.19	*2.91	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(30)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن متغيرات(قوة المعرفة، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل العلمية الثقافية، وبدلالة ارتفاع قيم (t) والبالغة (7.21، 2.91) على التوالي وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،حيث بلغت قيمة مستوى دلالة(t) لهما على التوالي(0.006، 0.000) ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات(قوة المعرفة، قوة الإعجاب) على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع دوافع العمل العلمية الثقافية.

فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير(قوة الإكراه، وقوة المكافأة، والقوة القانونية) في دوافع العمل العلمية الثقافية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم(t) لهذه المتغيرات (0.27، 1.31، 1.46) على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).حيث بلغت قيم مستوى دلالة(t) على التوالي(0.787،0.191،0.146).

ومما سبق يقتضي ما يأتي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دوافع العمل العلمية الثقافية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة(قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دوافع العمل العلمية الثقافية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(قوة الإكراه) في دوافع العمل العلمية الثقافية، حيث كانت قيمة (t) لهذا المتغير غير دالة إحصائيا، وضعف معامل (Beta) لهذا المتغير، والمبين في الجدول ذاته.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم(31)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بدوافع العمل العلمية الثقافية من خلال (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة F*
قوة المعرفة	0.273	*9.150	0.000
قوة الإعجاب	0.283	*2.585	0.010

خرجت المتغيرات (قوة الإكراه، القوة القانونية، قوة المكافأة) من معادلة الانحدار

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ؛ لمعرفة ترتيب دخول عناصر المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار يتضح من الجدول رقم(31) أن متغير قوة المعرفة احتل المرتبة الأولى في دخول معادلة الانحدار الذي يفسر ما مقداره(27.3%) من التباين في المتغير التابع، بالاستناد إلى معامل التحديد، كما يتضح من الجدول ذاته أن متغير قوة الإعجاب قد دخل معادلة الانحدار حيث يفسر مع متغير قوة المعرفة ما مقداره(28.3%) من التباين في دوافع العمل العلمية الثقافية كمتغير تابع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي) .

الجدول رقم (32)

تحليل التباين لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 448)	5.48 123.77	5.48 0.28	•19.84	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	4.38 124.87	1.46 0.28	•5.21	0.002
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	4.25 125.00	1.42 0.28	•5.06	0.002
سنوات الخبرة السابقة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 445)	6.62 122.63	1.66 0.28	•6.01	0.000
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 445)	5.039 124.213	1.260 279.	•4.51	0.001

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم(32) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تعزى لمتغير(الجنس)، حيث بلغت قيمة(F= 19.84) بمستوى دلالة(α =0.000)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد في العمر(F= 5.21) وبدلالة إحصائية(α =0.002)، ولاتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد في المؤهل العلمي حيث كانت قيمة(F= 5.06) وبدلالة إحصائية(α =0.002)، وكذلك لاتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تبعاً لسنوات الخبرة السابقة حيث كانت قيمة(F= 6.01) وبدلالة إحصائية (α =0.000)، وفيما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد في المستوى الوظيفي حيث كانت قيمة(F= 4.51) وبدلالة إحصائية(α =0.001).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إزاء ما تقدم من نتائج في جدول رقم(33) فإننا نصل إلى نتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية.

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية في تصـــورات المبحوثيــن نحو أهمية مصادر قوة القائد، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ. **العمــر:** يبيــن الجــدول رقم(33)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابــات المبحوثيــن ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكــثر) حيــث بلغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) (3.33)، أما متوسط الفئة الـــرابعة(51 ســنة فأكثر) فقد بلغ(3.74) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكــثر)، وأن هــنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 ســنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 ســنة) (3.53)، أمـــا متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.74) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مصادر قوة القائد تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.33	-	-	-	*0.41
31-40 سنة	3.53	-	-	-	*0.21
41-50 سنة	3.58	-	-	-	-
51سنة فأكثر	3.74	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ب. **المؤهــل العلمــي:** يبيــن الجــدول رقم(34) أن هنالك مصادر فروق بين متوســطات إجابــات المبحوثيــن ذوي المؤهــل العلمــي(دكتوراة) ومتوسط الفئة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مصادر قوة القائد حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.37	-	-	-	-	*0.34
6-10 سنوات	3.39	-	-	-	-	*0.22
11-15 سنة	3.63	-	-	-	-	-
16-20 سنة	3.59	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.71	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

د. **المستوى الوظيفي:** يبين الجدول رقم(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الثانية(مساعد مدير عام)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.10)، أما متوسط الفئة الثانية(مساعد مدير عام) فقد بلغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الثالثة(مدير دائرة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.10)، أما متوسط الفئة الثالثة(مدير دائرة) فقد بلغ(3.47) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). ودلت النتائج أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الرابعة(مساعد مدير دائرة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.10)، أما متوسط الفئة الرابعة(مساعد مدير دائرة) فقد بلغ (3.56) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الخامسة(رئيس قسم) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.10)، أما متوسط الفئة الخامسة(رئيس قسم) فقد بلغ(3.54) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مصادر قوة القائد حسب متغير سنوات الخبرة

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	مساعد مدير عام	مدير دائرة	مساعد مدير دائرة	رئيس قسم
مدير عام	4.10	–	–	–	–	–
مساعد مدير عام	3.57	–	–	–	–	*0.53
مدير دائرة	3.47	–	–	–	–	*0.63
مساعد مدير دائرة	3.56	–	–	–	–	*0.54
رئيس قسم	3.54	–	–	–	–	*0.56

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

هـــ. **الفروقات تبعاً للجنس:** يبين الجدول رقم(37) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصـــالح الذكـــور بدلـــيل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.61)، ومتوسط إجابة الإناث(3.33).

الجدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على مصادر قوة القائد تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	357	3.61	0.50
	أنثى	93	3.34	0.62

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة، المستوى الوظيفي) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم (38)

تحليل التباين لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	(1، 448)	3.58	3.58	•9.57	0.002
	داخل المجموعات		167.57	0.37		
العمر	بين المجموعات	(3، 446)	4.71	1.57	•4.20	0.006
	داخل المجموعات		166.45	0.37		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(3، 446)	5.26	1.75	•4.71	0.003
	داخل المجموعات		165.89	0.37		
سنوات الخبرة السابقة	بين المجموعات	(4، 445)	5.28	1.32	•3.53	0.007
	داخل المجموعات		165.88	0.37		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(4، 445)	7.11	1.78	•4.82	0.001
	داخل المجموعات		164.04	0.37		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

تشير النتائج في الجدول رقم(38) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل تعزى لمتغير(الجنس)، حيث بلغت قيمة($F= 9.57$) بمستوى دلالة($\alpha =0.002$)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل في العمر($F= 4.20$) وبدلالة إحصائية($\alpha =0.006$)، ولاتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل في المؤهل العلمي حيث كانت قيمة($F= 4.71$) وبدلالة إحصائية($\alpha =0.003$)، وكذلك لاتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل تبعاً لسنوات الخبرة السابقة حيث كانت قيمة($F= 3.53$) وبدلالة إحصائية ($\alpha =0.007$)، وفيما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل في المستوى الوظيفي حيث كانت قيمة($F= 4.82$) وبدلالة إحصائية($\alpha =0.001$).

إزاء ما تقدم من نتائج في جدول رقم(38) فإننا نصل إلى نتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين مستوى دافعية العمل، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ. **العمـــر:** يبين الجدول رقم(39)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـــات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51 ســـنة فأكـــثر) حيـــث بلـــغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 30 سنة) (3.40)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.81) ولصالح المبحوثيـــن ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الـــرابعة(51 ســـنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.56)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مستوى دافعية العمل تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.40	-	-	-	*0.41
31-40 سنة	3.56	-	-	-	*0.25
41-50 سنة	3.60	-	-	-	-
51سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ب. **المؤهـــل العلمـــي:** يبيـــن الجـــدول رقم(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوســـطات إجابـــات المبحوثيـــن ذوي المؤهـــل العلمـــي(دكتوراة) ومتوسط الفئة الأولـــى(دبلـــوم متوســـط فاقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دكتوراة)(3.83)، أما متوســـط الفـــئة الأولى(دبلوم متوسط فاقل) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهـــل العلمـــي دراســـات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دكتوراة) ومتوسط الفئة الثانية(بكالوريوس) حيث بلغ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

متوســط الفئة الرابعة(دكتوراة)(3.83)، أما متوسط الفئة الثانية(بكالوريوس) فقد بلغ (3.50) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراة.

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مستوى دافعية العمل حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فاقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
دبلوم متوسط فاقل	3.37	–	–	–	*0.46
بكالوريوس	3.50	–	–	–	*0.25
ماجستير	3.62	–	–	–	–
دكتوراة	3.83	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

جـــ. **الخبرة:** يبين الجدول رقم(41) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـــات المبحوثيـــن ذوي ســـنوات الخـــبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (أقــل مــن 5سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.77)، أما متوســط الفــئة الأولـــى(أقل من 5سنوات) فقد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر).

الجدول رقم (41)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين على مستوى دافعية العمل حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.45	–	–	–	–	*0.32
6-10 سنوات	3.47	–	–	–	–	–
11-15 سنة	3.67	–	–	–	–	–
16-20 سنة	3.59	–	–	–	–	–
21 سنة فأكثر	3.77	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

د. **المســتوى الوظيفـــي:** يبين الجدول رقم(42) أن هنالك مصادر فروق بين متوســطات إجابـــات المبحوثيـــن ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الثانـــية(مســاعد مديـــر عام) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.20)، أما

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

متوسط الفئة الثانية(مساعد مدير عام) فقد بلغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الثالثة(مدير دائرة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.20)، أما متوسط الفئة الثالثة(مدير دائرة) فقد بلغ(3.69) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). ودلت النتائج أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الرابعة(مساعد مدير دائرة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.20)، أما متوسط الفئة الرابعة(مساعد مدير دائرة) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام) ومتوسط الفئة الخامسة(رئيس قسم) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.20)، أما متوسط الفئة الخامسة(رئيس قسم) فقد بلغ(3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

الجدول رقم (42)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على مستوى دافعية العمل حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	مساعد مدير عام	مدير دائرة	مساعد مدير دائرة	رئيس قسم
مدير عام	4.20	–	–	–	–	–
مساعد مدير عام	3.57	–	–	–	–	*0.63
مدير دائرة	3.69	–	–	–	–	*0.51
مساعد مدير دائرة	3.58	–	–	–	–	*0.62
رئيس قسم	3.53	–	–	–	–	*0.67

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

هـ. **الفروقات تبعاً الجنس:** يبين الجدول رقم(43) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.64)، ومتوسط إجابة الإناث(3.42).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم (43)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على مستوى دافعية العمل تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	357	3.64	0.58
	أنثى	93	3.42	0.72

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

الخاتمة والنتائج والتوصيات

5. 1 الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دافعية العمل(دوافع العمل النفسية، دوافع العمل المهنية، دوافع العمل الاقتصادية، دوافع العمل الاجتماعية، دوافع العمل العلمية الثقافية). كما توصلت هذه الدراسة إلى : ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس أثر مصادر قوة القائد (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) في دافعية العمل.

5. 2 النتائج:

جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية،وتوصلت الدراسة من خلال معطيات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها الى نتائج هامة وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :-

1- أشارت النتائج أن المتوسط العام لأهمية مصادر قوة القائد كان مرتفعاً حيث بلغ(3.56) وبأهمية نسبية بلغت(71.14%)، وجاء ترتيب هذه المصادر على النحو التالي (بُعد قوة المكافأة، بُعد القوة القانونية، بُعد قوة المعرفة، بُعد قوة الإعجاب، قوة الإكراه). وتُعد قوة المكافأة من أبرز هذه المصادر، فامتلاك القائد القدرات والموارد من اجل مكافأة الآخرين يكون أساس هذه القوة والتي تتمثل بتوقعات المرؤوس من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وامتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية، يلي ذلك بُعد القوة القانونية وهذه القوة يكون أساسها الاستناد الى الصلاحيات المخولة للقيادات الإدارية، وجاء بُعد قوة المعرفة في المرتبة الثالثة وهذه القوة مصدرها المعرفة والمهارة والخبرة المكتسبة لدى القائد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المنظمة، وتكون مفيدة للمرؤوسين وضرورية لنجاح أعمالهم، أما قوة الإعجاب فجـــاءت في المرتبة الرابعة وهذه القوة ناتجة عن إعجاب المرؤوسين بالصفات الشخصية للقائد بحيث تربطهم وتشدهم إليه وبذلك يكون أساس هذه القوة إطاعة المرؤوســـين للقـــائد؛ بســـبب إعجابهم بهذا القائد وشعورهم بالقرب منه واتباع توجيهاته والإخلاص له. وجاء بُعد قوة الإكراه في المرتبة الأخيرة وأساس هذه القـــوة الخـــوف ومصدرها استخدام القائد سلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طـــريق استثارة الخوف، والتهديد وتوقيع الجزاء،وهذا يتفق مع دراسة(أبو تايه، 2003) والتـــي توصلت الى أن قوة الإكراه تؤثر سلبا في السلوك الإبداعي لدى التابعين.

2- دلت النتائج أن قوة الإكراه لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية جـــاءت بدرجـــة متوســـطة،حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.02) وبأهمية النسبية (60.31%)، وكانـــت أكـــثر الفقرات أهمية هي تلك التي تشير إلى أن القيادات الإداريـــة تهـــتم قلـــيلاً برضى المرؤوسين عن القرارات التي يتخذونها، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وأهمية نسبية (62.71%)، تلـــيها الفقـــرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية تقوم بتأنيب المرؤوسين في حـــال حصول الأخطاء إثناء تأديتهم لأعمالهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقـــرة (3.02) وبأهمـــية نسبية بلغت(60.49%) ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة التي يعبر محتواها عن" قبول أعذار المرؤوسين بصعوبة عند تقصيرهم في أداء أعمـــالهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.97)، وبأهمية نسبية بلغت(59.47%)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية تعتمد على أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوك المرؤوسين جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيـــب التنازلـــي، حيـــث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وبأهمية نسبية بلغت (58.58%) .

3- كمـــا بينت النتائج أن قوة المكافأة كبعد من أبعاد أهمية مصادر قوة القائد جاءت بدرجـــة مـــرتفعة، حيـــث بلـــغ المتوســـط الحســـابي(3.96) والأهمية النسبية (79.26%)،حيـــث أن الفقـــرة التـــي تشـــير إلى أن القيادات الإدارية يشجعون

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المرؤوسين على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص،جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وبأهمية نسبية بلغت(81.64%). يليها في الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية يعترفون بإنجازات المرؤوسين،حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.03) وهي درجة ذات مستوى مرتفع، كما بلغت الأهمية النسبية لتلك الفقرة (80.67%)، يليها في الأهمية الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يطبقون مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على المرؤوسين حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.92) وأهمية نسبية بلغت (78.44%)، وجاءت الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية تقوم بتقديم المكافآت للمرؤوسين المتميزين بأداء أعمالهم في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.81) وبأهمية نسبية بلغت(76.27%).

4- أظهرت النتائج أن القوة القانونية كبعد من أبعاد أهمية مصادر قوة القائد جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70) وبأهمية نسبية بلغت (73.94%)، وقد احتلت الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يعملون على معالجة مشاكل المرؤوسين من خلال القوانين والأنظمة السارية في المنظمة المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.77) وبأهمية نسبية بلغت (75.42%)، يلي ذلك من حيث الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية تقوم بتوجيه سلوك المرؤوسين من خلال التقيد التام بالقوانين والأنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.74) وبأهمية نسبية بلغت(74.89%)، يلي ذلك في الأهمية الفقرة التي تشير الى أن علاقة القادة بالمرؤوسين يحكمها التسلسل الهرمي للسلطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.64) وبأهمية نسبية بلغت (72.76%)،أما الفقرة التي تشير الى اعتماد القادة على سلطاتهم الرسمية لممارسة التأثير والحصول على التعاون من المرؤوسين فقد جاءت بالترتيب الأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(3.63) وبأهمية نسبية بلغت (72.69%).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5- كمـــا بينـــت النـــتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد قوة المعرفة بلغ(3.65) وبأهمـــية نســـبية بلغـــت(73.09%)، حيث أن الفقرة التي تشير إلى أن القادة يـــتعاملون مع الأزمات والظروف الطارئة حسب مهاراتهم وخبراتهم في العمل جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد،حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.79)وبأهمية نسبية بلغت(75.73%)، يليها فـــي الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القادة يتابعون كل ما هو جديد في مجال عملهـــم وتخصـــصهم ليكونوا مصدرا للمعلومات بالنسبة للمرؤوسين حيث بلغ المتوســـط الحسابي لها(3.72) وبأهمية نسبية(74.49%)، وجاءت الفقرة التي تشـــير إلى أن القادة يصدرون القرارات والتعليمات للمرؤوسين بناءا على أسس علمية مدروسة في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي(3.56) وأهمية نسبية بلغت (71.16%)، وبلـــغ أقل متوسط حسابي للفقرة التي تشير الى أن القادة يقدمون خلاصـــة تجـــاربهم الســـابقة للمرؤوسين؛ لمساعدتهم في أداء العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.55) وبأهمية نسبية بلغت(70.98%).

6- وأشـــارت النـــتائج أن المتوســـط الحســـابي لفقـــرات بُعـــد قوة الإعجاب بلغ (3.46)وبأهمية نسبية بلغت(69.11%)، مما يؤكد أن قوة الإعجاب لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، حيث أن الفقرة التـــي تشير إلى أن القيادات الإدارية تعتمد على أسلوب الإقناع في التأثير على سلوك المرؤوسين جاءت بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.66)وبأهمية نسبية بلغت(73.20%)، تليها الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإداريـــة يقدرون للمرؤوسين أسلوب تعاملهم معهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهـــذه الفقرة(3.54) وبأهمية نسبية بلغت (70.71%)، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية يتعاملون مع المرؤوسين بالشكل الذي يثـــير إعجـــابهم بشخصـــيتهم حيـــث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.53) وبأهمـــية نسبية بلغت(70.53%)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يبدون اهتماما بالحياة الشخصية للمرؤوسين، جاءت في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المرتـــبة الأخـــيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.10) وبأهمية نسبية بلغت (62.00%).

7- كمـــا بينت النتائج أن المتوسط العام لمستوى دافعية العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (3.60) وبأهمـــية نسبية بلغت(71.93%)، وجاء ترتيب هذه الدوافع على النحو التالـــي (بُعــد الدوافـــع الاجتماعية، بُعد الدوافع المهنية، ثم بُعد الدوافع النفسية، بُعــد الدوافـــع الاقتصادية، بُعد الدوافع العلمية الثقافية) ولم تتفق هذه النتيجة مع دراســـة (مقابلـــة،2003) والتـــي توصلت الى أن الدوافع العلمية الثقافية احتلت المرتـــبة الأولى.وتعد الدوافع الاجتماعية من أهم الدوافع لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية والمتمثلة بالقوى التي تدفع الأفراد وتثير حماسهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية المتضمنة الرغبة في توثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخريـــن والمساهمة في تحسين المركز الاجتماعي، وكذلك نقل مشاكل و هموم المجـــتمع على حقيقتها للمسؤولين، وهذا يتفق مع دراسة(البدري،2002) والتي توصـــلت الى أن اكثر الحاجات أهمية هي الحاجة الى الاحترام وتحقيق الذات، يلـــي ذلك بعد الدوافع المهنية والمتمثلة بالقوى التي تدفع الأفراد للتقدم والنجاح علـــى صـــعيد العمل من خلال تنمية القدرات المهنية،و إتاحة الفرصة لهم لنقل أفكـــارهم للآخرين وتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة، وجاء بعـــد الدوافـــع النفسية في المرتبة الثالثة والتي يشير الى القوى النفسية الداخلية التـــي تدفـــع الأفراد و تثير حماسهم واندفاعهم للقيام بعمل معين، والتي تشمل رغـــبة الأفراد في قيادة الآخرين ورغبتهم في تنمية شعورهم بالفخر والاعتزاز بذاتهم وتحقيق طموحاتهم الشخصية،أما بعد الدوافع الاقتصادية فجاء في المرتبة الرابعة والذي يشير الى القوى التي تدفع الأفراد للبحث عن العمل الذي يشعرون انـــه يشـــبع حاجـــاتهم الاقتصادية المتمثلة بالأجور الأعلى،والحوافز والمكافآت وفـــرص الترقـــية، وجاء بعد الدوافع العلمية الثقافية في المرتبة الأخيرة والذي يشـــير الى الميول الذي يدفع الأفراد إلى رفع كفاءتهم المعرفية وتبادل خبراتهم مـــع الآخرين، و العمل على مواكبة التطورات العلمية الحديثة من خلال إجراء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

البحوث والدراسات،وهذا يتفق مع دراسة(البطاينة،1992) والتي توصلت الى أن الدوافع العلمية الثقافية احتلت المرتبة الأخيرة .

8-وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الدوافع النفسية كبعد من أبعاد مستوى دافعية العمل بلغ(3.64)وبأهمية نسبية بلغت(72.89%)،حيث أن الفقرة التي تشير إلى أن الرغبة في قيادة الآخرين هي التي دفعتهم للالتحاق بالعمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.76) وبأهمية نسبية بلغت(75.16%)، وهي أعلى متوسط لفقرات الدوافع النفسية، تليها الفقرة التي تشير إلى أن الدوافع وراء التحاق القيادات الإدارية بالعمل هي الرغبة في تحقيق طموحاتهم الشخصية حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.68) وبأهمية نسبية بلغت (73.60%)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة التي تشير إلى أن رغبة القيادات الإدارية في تنمية شعورهم بالفخر والاعتزاز بالنفس هي التي دفعتهم للالتحاق بالعمل جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وبأهمية نسبية بلغت (69.91%).

9-كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الدوافع المهنية بلغ(3.65) أي ما نسبته(73.05%)،حيث أن الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يمكنهم عملهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد،، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وبأهمية نسبية بلغت(76.09%). يليها في الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية ترى أن عملهم يوفر لهم فرصة نقل أفكارهم للآخرين،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وبأهمية نسبية بلغت(71.96%)، وجاءت الفقرة التي تشير الى أن القيادات الإدارية يستطيعون تنمية قدراتهم المهنية في عملهم الحالي في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.56) وبأهمية نسبية بلغت (71.11%).

10- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الدوافع الاقتصادية بلغ (3.52) وبأهمية نسبية بلغت(70.43%)، واحتلت الفقرة التي تشير إلى أن القادة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يـــرون أن عملهـــم يوفـــر لهـــم فرصة ترقية مناسبة،المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وبأهمية نسبية بلغت(73.29%)، يلي ذلك الفقرة التـــي تشـــير الـــى أن العمل الحالي للقيادات الإدارية ساهم في تحسين وضعهم المالـــي، حيـــث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.49) وبأهمية نسبية بلغت (69.73%)، أمـــا الفقـــرة التي تشير الى أن عملهم يوفر لهم حوافز ومكافآت بشـــكل جيد فقد جاءت بالترتيب الأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.41) وبأهمية نسبية(68.27%).

11- دلـــت النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الدوافع الاجتماعية بلغ(3.67) أي ما نسبته(73.39%)،حيث أن الفقرة التي تشير إلى أن القادة يرون أن عملهم ســـاهم بتوثـــيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنســـبة للفقـــرات الأخرى التي تقيس هذا البعد،، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وبأهمية نسبية بلغت (77.16%). يليها في الأهمية الفقرة التي تشير الى أن القادة يرون أن عملهم ساعدهم في نقل مشاكل وهموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين،حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.58) وبأهمية نسبية بلغت (71.64%)، وبلـــغ أقل متوسط حسابي للفقرة التي تشير الى أن القادة يرون أن عملهم ساهم في تحسين مركزي الاجتماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.57) وبأهمية نسبية بلغت(71.38%).

12- وأظهـــرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفقرات بُعد الدوافع العلمية الثقافية بلغ (3.49) أي ما يعادل (69.87%)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة التي تشير إلـــى أن القـــيادات الإداريـــة يـــرون أن عملهـــم ساهم في تبادل خبراتهم مع الآخرين،حيـــث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.75) وبأهمية نسبية بلغت (74.98%)، تلـــيها في الأهمية الفقرة التي تشير إلى أن القيادات الإدارية يرون أن عملهـــم ســـاهم في رفع كفاءتهم المعرفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقـــرة(3.58) وبأهمـــية نســـبية بلغت(71.69%) وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقـــرة التـــي يعبر محتواها على أن القيادات الإدارية ترى أن عملهم يوفر لهم فرصـــة إجراء البحوث والدراسات لمواكبة التطورات العلمية الحديثة جاءت في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المرتـبة الأخـيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.15) وبأهمية نسبية بلغت(62.93%).

13- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية مهمة بين متغيرات الدراسة المستقلة مصادر قوة القائد مجتمعة(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب)، وبين المتغير التابع (دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.617)، وكانت أقوى علاقة هي التي ربطت بين(قوة المعرفة) ودافعية العمل(0.531) في حين كانت أضعف علاقة ارتباطية هي بين(قوة الإكراه) ودافعية العمل(0.236).

14- وأظهـرت النتائج على ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، وأن مصـادر قـوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجـاب) تُفسـر مـا مقـداره (31.6%) مـن التبايـن في(دوافع العمل النفسـية)،وأشـارت النـتائج أن متغـيرات(قوة الإكراه، والقوة القانونية، وقوة الإعجاب) هي أكثر متغيرات مصادر قوة القائد تأثيراً في دوافع العمل النفسية. فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغيرات (قوة المكافأة، وقوة المعرفة) في دوافع العمل النفسية.

وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن متغير القوة القانونية احتل المرتبة الأولى وفسر(24.1%)، وأن متغير قوة الإكراه قد فسر مع متغير القوة القانونية(30.4%)، ودخل أخيراً متغير قوة الإعجاب حيث فسر مع المتغيرين السابقين(31.1%) من التباين في دوافع العمل النفسية.

15- كما بينت النتائج على ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية وأن متغيرات مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) تُفسر ما مقداره (37%) من التباين(دوافع العمل المهنية)،وأشارت النتائج أن متغيرات(القوة القانونية، قوة المعرفة،قوة الإعجاب، قوة المكافأة) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل المهنية، فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير(قوة الإكراه) في دوافع العمل المهنية، وأشارت نتائج

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن متغير قوة المعرفة فسر(28.1%)، وأن متغير قوة الإعجاب قد فسر مع متغير قوة المعرفة(34.1%)، ومتغير القوة القانونية قد فسر مع المتغيرين السابقين (35.9%)، ودخل أخيراً متغير قوة المكافأة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (36.6%) من التباين في دوافع العمل المهنية.

16- وأظهرت النتائج على ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة وأن متغيرات مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) تُفسر ما مقداره (15%) من التباين في(دوافع العمل الاقتصادية)،وأشارت النتائج أن متغيرات(القوة القانونية، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل الاقتصادية، فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير (قوة الإكراه، قوة المكافأة، قوة المعرفة) في دوافع العمل الاقتصادية. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن متغير القوة القانونية وفسر(13.4%) في دوافع العمل الاقتصادية، وخرجت المتغيرات(قوة الإكراه، قوة المعرفة، قوة المكافأة، قوة الإعجاب) من معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في دوافع العمل الاقتصادية.

17- وأظهرت النتائج على ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية وأن متغيرات مصادر قوة القائد(قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب، قوة المكافأة) تُفسر ما مقداره (41.3%) من التباين (دوافع العمل الاجتماعية)، وأن متغيرات(القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل الاجتماعية، فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير(قوة الإكراه) في دوافع العمل الاجتماعية. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن متغير قوة المعرفة فسر(31.6%)، وأن متغير قوة الإعجاب قد فسر مع متغير قوة المعرفة(36.8%)، ودخل ثالثاً متغير القوة القانونية وفسر مع المتغيرين السابقين(40.2%)، ودخل أخيراً متغير قوة المكافأة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(41%) من التباين في دوافع العمل الاجتماعية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

18- كمــا بينت النتائج على ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة، أن المتغــيرات المســتقلة مصـــادر قـــوة القـــائد(قـــوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونـــية، قـــوة المعـــرفة، قوة الإعجاب) تُفسر ما مقداره (29%) من التباين فـــي(دوافـــع العمل العلمية الثقافية)، وأن متغيرات(قوة المعرفة، قوة الإعجاب) هـــي أكثر المتغيرات تأثيراً في دوافع العمل العلمية الثقافية، فيما لم تشر النتائج إلى أي أثر لمتغير(قوة الإكراه، وقوة المكافأة، والقوة القانونية) في دوافع العمل العلمـــية الثقافية. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى أن متغير قـــوة المعـــرفة فســـر(27.3%)،وأن متغير قوة الإعجاب قد فسر مع متغير قوة المعرفة (28.3%) من التباين في دوافع العمل العلمية الثقافية.

19-أظهرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور، وكانت الفروق بالنسبة للعمر لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر) أما بالنسبة للمؤهل العلمي فجاءت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وللخبرة لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) وللمستوى الوظيفي لصالح المدراء العامين.

20-كما بينت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى دافعية العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة،المستوى الوظيفي)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور، وكانت الفروق بالنسبة للعمر لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر) أما بالنسبة للمؤهل العلمي فجاءت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وللخبرة لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) وللمستوى الوظيفي لصالح المدراء العامين،وتتفق هذه النتائج مع دراسة(الحوامدة والمعايطة،2003)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التي أظهرت أن هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات(الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة).

5. 4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. التوصـــية للقائميـــن على عملية اختيار القيادات الإدارية للمحافظة على الدوافع التالية(الاجتماعية،المهنية،النفسية،الاقتصادية) من اجل تثبيتها وتنميتها،والاهتمام بتنمـــية الدوافع العلمية الثقافية،لما لها من دور بارز ومؤثر في تحسين دافعيتهم للعمل.
2. عقـــد نـــدوات تثقيفـــية وتدريبية للقيادات الإدارية بشكل مستمر؛لتنمية مهاراتهم وقدراتهم واطلاعهم على التطورات والتجارب العالمية في أساليب العمل، لرفع من مستوى دافعيتهم للعمل.
3. ضـــرورة تعـــرف القـــادة الإداريين على مصادر القوة التالية(قوة المكافأة،القوة القانونـــية،قوة المعرفة) التي من شانها أن تزيد من دافعية العمل، والابتعاد عن تلـــك المصـــادر(قـــوة الإكـــراه) التي من شانها أن تؤثر سلبا في دافعية العمل وبالتالـــي إحـــباطهم و إحجـــامهم عن المساهمة الإيجابية في العمليات التنظيمية المختلفة.
4. مكافأة القيادات الإدارية المتميزة، من خلال وضع نظام عادل للرواتب والأجور و الحوافـــز والمكافـــآت المادية والمعنوية،الأمر الذي يؤدي الى زيادة دافعيتهم للعمل.
5. العمـــل علـــى وضـــع برامج لتبادل الزيارات بين القيادات الإدارية في مراكز الـــوزارات الأردنـــية للاستفادة من خبرات ومهارات القيادات الإدارية الناجحة والمتميزة،وتعميمها على كافة القيادات الإدارية.
6. إجـــراء مزيد من الدراسات لمعرفة اثر مصادر قوة القائد على أبعاد أخرى مثل مســـتوى الرضـــى لـــدى التابعين،ومستوى الالتزام الوظيفي،وكذلك معرفة أثر مصـــادر قـــوة القـــائد في دافعية العمل من وجهة نظر العاملين،وغير ذلك من الدراسات ذات العلاقة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبوتايه،سلطان نايف(2003)،العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي،**مجلة دراسات**،مجلد 30، العدد2،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

الأشقر،وفاء،(1996)،**الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، **لسان العرب**، مجلد9،ط1،(بيروت:دار الفكر،بلا).

البدري، عبد القادر عبد الحفيظ،(2002)، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي بليبيا،**مجلة الإدارة العامة**، مجلد42، عدد2.

بطاينه، حسن طلال، (1992)، **دراسة دوافع التحاق الطلبة بكليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بلقيس، أحمد، ومرعي توفيق، (1982)، **الميسر في علم النفس**، دار الفرقان، ط1، عمان، الأردن .

جابر، عبد الحميد، (1991)، **سيكولوجية التعليم ونظريات التعليم**، دار النهضة، القاهرة، مصر.

حديد، محمد موفق(2001)،**الإدارة**، الحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن.

حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران، عمان، الأردن .

الحوامدة، نضال والمعايطة، سالم(2003)،أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الابداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك،**مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، جامعة أل البيت، مقبول للنشر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خير الله، سيد محمد، محمود عبد المنعم، (1983)، **سيكولوجية التعليم بين النظرية والتطبيق**، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت.

درويـــش، عـــبد الكـــريم وليلى تكلا، (1980)، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية،مصر،القاهرة .

ســلطان،محمد سعيد(2002)،**السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر.

الســوطري، حســن عمــر، (1992)، **دوافع ممارسة النشاط الرياضي لدى طلبة الجامعة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .

الشيخ سالم، وآخرون،(1989)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع،ط3،عمان،الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن،(2001)، **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، دار وائل للطباعة والنشر ط2،عمان،الأردن .

عاشــور،احمد صــقر(1995)،**الســلوك الإنســاني فــي المــنظمات**،دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.

العبادلة،عــبد الرحمــن،(2003)،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفــئات الإداريــة فــي محافظــات جــنوب الأردن**،رســالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عــبد الباقــي، صــلاح الديــن محمــد(2003)، **الســلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

العديلــي، ناصــر محمــد(1995)، **الســلوك الإنســاني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة،ط2، الرياض، السعودية.

العضــايلة، علــي محمد، (1994)،الأنماط القيادية في القطاع العام الأردني، **مجلة العلــوم الاقتصادية والإدارية**، العدد(10) ديسمبر، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

علــيان، هشــام عمر، صالح ذياب، (1986)، **علم النفس التربــوي**، ط1، عمان، الأردن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

العميان، محمود سليمان(2002)،**السلوك التنظيمي**، داروائل للنشر والتوزيع، ط1،عمان،الأردن.

الغزو إيمان، (1994)، **أثر البرنامج التدريبي في تنمية دافعية الإنجاز والتحصيل في الرياضيات لدى طالبات الصفين الخامس والثامن الأساسيين في لواء المزار الجنوبي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

الفضلي،فضل صباح(2000)،دراسة استطلاعية مقارنة للحاجات الثلاث:الانتساب والسيطرة في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**، مجلد14عدد2.

الفيروزأبادي، (1997)، **القاموس المحيط**، دار إحياء التراث العربي، ط1، بيروت.

القريوتي، محمد قاسم، (1993)، **السلوك التنظيمي**، مكتبة دار الشروق، ط2،عمان،الأردن.

القزاز، حسين(1992)، **السلوك التنظيمي في مصر**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.

كراجه، عبد القادر، (1997)، **سيكولوجية التعليم : صياغة جديدة**، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن .

الكركي، وجدان، (1990)،**علاقة عادات الدراسة واتجاهاتها وواقعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي اطلبة جامعة مؤتة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

اللوزي وآخرون(1998)،**أساسيات في الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن.

ماهر، احمد(1999)،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية،ط1،الإسكندرية،مصر.

المرسي،جمال الدين(2001)،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية،ط1 ،الإسكندرية،مصر.

المغربي، كامل محمد، (1993)، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، ع ان،الأردن .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مقابلـــه، نصر محمد، (1993)،**دوافع الالتحاق بالعمل في الإشراف التربوي عند المشـــرفين التربوييـــن فـــي محافظـــة اربـــد**، رســـالة ماجســـتير غـــير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن .
نشـــوان، يـعقـــوب،(1986)،**الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، دار الفرقان،ط1، عمان، الأردن.
النعيمـــي، فـــلاح(1994)، اثـــر عوامـــل الموقف في السمات القيادية،**مجلة أبحاث اليرموك**،مجلد10،العدد1،جامعة اليرموك،اربد،الأردن.
هاشـــم،زكي محمـــود(1980)،**الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات،27 شارع فهد السالم، الكويت.

ب- المراجع الأجنبية:

Brit,w & others(2004),**How leaders Can Influence The Impact That Stressors Have On Soldiers,** Military Midicine,vol.169,pp 541-546.

Fraga, doran.e(1997),**The Effect Of Person Organization Culture Fit On Employee Organizational Commitment And Employee Internal Work Motivation**, doctoral dissertation California state university.

Fred,luthans,(1995),**Organizational Behaviour**, New York mc graw-hill,inc,7 ed.

Gary.j.,(1996),**Organization Behaviour Under Standing And Managing Work**,N.y Happer collins publishing.

Goltz,s,(1993),**Dynamic Of Leaders And Subordinates Performance-Related Discussion Following Monitoring By Leaders In Group Meeting**, leadership quertrly,4(2),176

Holloway,eddie aron,(1999),**Candidates And Non–candidates Perception of Students Leadership Factors,** university of Southern Mississippi ,dissertation abstract university of southern Mississippi.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Holt,david,(1993),**Management PrinciplesAnd Prachices** ,3edtion, Englewood,NewJersey,prentice hall.

House,r.(1991),**The Distribution And Exercise Of Power In Complex Organization: Ameso Theory Leadership Quarterly**,2(1),p23-58.

Isaac,Robert & others,(2001),**Leadership And Motivation :The Effective Application Of Expectancy Theory**,journal managerial of issues,vol.13,iss.2,pp 15- 212.

John M,. Michael T. Mathews,(2002),**Organizational Behaviour & Management** ,Irwin Homewood ,Boston.

Kakabadse, akorac & others(1996),Leadership And Public Sector: An International Comparative Benchmarking Analysis, **public administration development,** vol 16,no 4.

Kleemann,Frank&Matuschec(2002),Between Jop And Satisfacion Motivation: And Career Orientations Of German High Guality,call center employees chemnit university of technology germany,**electronic journal of sociology**,v6.n 2,pp1-33.

Koonts,harold,et.al,(1980),**Management** ,macgraw-hill international book company, London.

Kotter,j,p,(1990),**A force For Change: How Leadership Differs From Management** ,New york,the free press.

Krishnan, venkat,(2003),**Leadership And Organization Development Journal Bradford**.vol24,iss 5/6.pg7-345.

Michael carins(2004),**Sales What Motivation ,Sales and Marketing Management** ,vol 156,issue 10.

Robbins stephen(2001),**Organizational Behaviour** ,NeyJersey,prentice-hall.

٦٢٢٢٩٦

Robbins,stephen.(1997),**Organization Behavior**,8th edtion, NewJersy :prentice hall.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Robert,G & wilfved.J& douglas C.,(2001),Leadership And Motivation: The Effective Application Expectancy Theory, **journal of managerial issues**,vol 13,iss 2.

Robbins , S. & Coulter, M., (1999),**Management**,6edtion.,upper saddle river:Newjersy,prentice,p.58.

Schriesheim.c .c.cogliser,and.L.L neider(1990),**Is It Trustworthy Multiple Level Of Analysis Re-examination**, Ohio state leadership study with summer.

Steers &others,(2002),**The Future Of Work: Motivation Theory,** academy of management review, vol 29,issue 3.

Thomas,g & other's,(1993),**Organization Development And Change**,5 edtion, New York, west publishing company.

Wallis.J& drollery.(1997),An Evaluation Of Leadership As a Response To Agency Failure In The Public Sector, **public administration**,vol75.summer,biackwell,publishers.ltd

Yukl,G.(1981),**leadership In Organization**, Englewood cliff ,NewJersy: prentic-hall.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (أ)
أداة الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق رقم(أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الفاضلة، أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد

يقـوم الباحث بأجراء دراسة بعنوان(أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الـوزارات الأردنـية) ، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤته، وتهدف هـذه الدراسة الى قياس أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية . يـرجى الـتلطف بتعبـئة فقرات هذه الاستبانة، علما بأن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث
يوسف أمين المحاسنه

<u>الجزء الأول</u> :(البيانات الديموغرافية)

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة :-

1) الجنس ☐ذكر ☐أنثى

2) العمر ☐30 سنه فأقل ☐31 –40 سنه

☐41–50سنه ☐ 51 سنه فاكثر

3) المؤهل العلمي ☐دبلوم متوسط فما دون ☐بكالوريوس

☐ماجستير ☐دكتوراه

4) سـنوات الخـبرة ☐5 سـنوات فـأقل ☐6–10 سـنوات ☐11–15 سـنه

☐ 16–20سنه ☐ 21 سنه فاكثر

5) المسـتوى الوظيفي ☐ مدير عام ☐مساعد مدير عام ☐مدير دائرة

☐مساعد مدير دائرة ☐رئيس قسم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الثاني :الفقرات المتعلقة بمصادر قوة القائد

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) إزاء الفقرة التي تشعر أنها تعبر عن رأيك :-

رقم الفقرة	محتويات الفقرة	درجات الإجابة ينطبق دائما 5	ينطبق غالبا 4	ينطبق أحيانا 3	ينطبق نادرا 2	لا ينطبق أبدا 1
1-	أعتمد على أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوك المرؤوسين					
2-	أقبل أعذار المرؤوسين بصعوبة عند تقصيرهم في أداء أعمالهم					
3-	أقوم بتأنيب المرؤوسين في حال حصول الأخطاء إثناء تأديتهم لأعمالهم					
4-	اهتمامي قليل بمدى رضى المرؤوسين عن القرارات التي اتخذها					
5-	اعترف بإنجازات المرؤوسين					
6-	أقدم المكافآت للمرؤوسين المتميزين بأداء أعمالهم					
7-	أشجع المرؤوسين على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص					
8-	أطبق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على المرؤوسين					
9-	علاقتي بالمرؤوسين يحكمها التسلسل الهرمي للسلطة .					
10-	أعتمد على سلطاتي الرسمية لممارسة التأثير والحصول على التعاون من المرؤوسين					
11-	اوجه سلوك المرؤوسين من خلال التقيد التام بالقوانين والأنظمة					
12-	أعمل على معالجة مشاكل المرؤوسين من خلال القوانين والأنظمة السارية في المنظمة					
13-	أصدر القرارات والتعليمات للمرؤوسين بناءا على أسس علمية مدروسة					
14-	أتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة حسب مهاراتي وخبراتي في العمل					
15-	أقدم خلاصة تجاربي السابقة للمرؤوسين لمساعدتهم في أداء العمل					
16-	أتابع كل ما هو جديد في مجال عملي وتخصصي لأكون مصدرا للمعلومات بالنسبة للمرؤوسين					
17-	أبدي اهتماما بالحياة الشخصية للمرؤوسين					
18-	أتعامل مع المرؤوسين بالشكل الذي يثير إعجابهم بشخصيتي					
19-	يقدر المرؤوسين أسلوب تعاملي معهم					
20-	أعتمد على أسلوب الإقناع في التأثير على سلوك المرؤوسين					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الثالث : الفقرات المتعلقة بدافعية العمل

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) إزاء الفقرة التي تشعر أنها تعبر عن رأيك :-

رقم الفقرة	محتويات الفقرة	درجات الإجابة				
		ينطبق دائما 5	ينطبق غالبا 4	ينطبق أحيانا 3	ينطبق نادرا 2	لا ينطبق أبدا 1
21-	رغبتي في قيادة الآخرين هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل					
22-	رغبتي في تنمية شعوري بالفخر والاعتزاز بنفسي هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل					
23-	رغبتي في تحقيق طموحاتي الشخصية هي التي دفعتني للالتحاق بالعمل					
24-	أستطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي الحالي					
25-	يوفر لي عملي فرصة نقل أفكاري للآخرين					
26-	يمكنني عملي من اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف مختلفة					
27-	ساهم عملي في تحسين وضعي المالي					
28-	يوفر لي عملي حوافز ومكافآت بشكل جيد					
29-	يوفر لي عملي فرصة ترقية مناسبة					
30-	ساهم عملي بتوثيق العلاقات الاجتماعية مع الآخرين					
31-	ساهم عملي في تحسين مركزي الاجتماعي					
32-	ساعدني عملي في نقل مشاكل وهموم المجتمع على حقيقتها للمسؤولين					
33-	ساهم عملي في تبادل خبراتي مع الآخرين					
34-	ساهم عملي في رفع كفاءتي المعرفية					
35-	يوفر لي عملي فرصة إجراء البحوث والدراسات لمواكبة التطورات العلمية الحديثة					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (ب)
إعداد مجتمع الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق رقم(ب)

أعداد مجتمع الدراسة*

الرقم	الوزارة	أعداد المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	النسبة المئوية
.1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	10	10	8	%80
.2	الاشغال العامة	54	54	48	%89
.3	الأوقاف	42	42	32	%76
.4	البيئة	17	17	8	%47
.5	التخطيط	28	28	22	%79
.6	التربية والتعليم	48	48	39	%81
.7	التعليم العالي	20	20	18	%90
.8	التنمية الاجتماعية	22	22	15	%68
.9	التنمية السياسية	15	15	9	%60
.10	الثقافة	16	16	9	%56
.11	الخارجية	14	14	9	%64
.12	الداخلية	25	25	15	%60
.13	الزراعة	45	45	39	%87
.14	السياحة والآثار	12	12	8	%67
.15	الشؤون البلدية	25	25	21	%84
.16	الصحة	42	42	40	%95
.17	الصناعة والتجارة	36	36	33	%92
.18	الطاقة والثروة المعدنية	15	15	14	%93
.19	العدل	4	4	4	%100
.20	العمل	14	14	12	%86
.21	المالية	30	30	27	%90
.22	المياه	34	34	30	%88
.23	النقل	12	12	11	%92
	المجموع	580	580	471	%81

*لم تشمل الدراسة وزارة الدفاع لطبيعة عملها الخاص

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit